

# Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**MÁRIO DANIEL ALFINETE JÚNIOR**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

## **AS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL**

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

**Coorientador:** Prof. Catedrático Artur Rocha Machado

Lisboa, 22 de Abril de 2016



## **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**MÁRIO DANIEL ALFINETE JÚNIOR**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

## **AS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL**

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

**Coorientador:** Prof. Catedrático Artur Rocha Machado

Lisboa, 22 de Abril de 2016





**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**Curso:** XXVIII CFOP

**Orientador** Professora Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado

**Coorientador:** Professora Catedrático Artur Rocha Machado

**Título:** AS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL

**Autor:** Mário Daniel Alfinete Júnior

**Local de Edição:** Lisboa

**Data de Edição:** Abril de 2016



## DEDICATÓRIA

*A Deus pelo dom da Vida, Pela memória do meu pai e a minha mãe, que me trouxeram  
neste mundo, e  
Em especial,*

*A minha Esposa Nélia Elsa Tique Alfinete, aos meus filhos,  
Horácio Mário Alfinete e Mário Nayoni Alfinete  
que são a minha aspiração.*

## **AGRADECIMENTOS**

Nada seria mais injusto neste momento reservado aos agradecimentos, não começar por agradecer a Prof.<sup>a</sup> Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado pela orientação desta dissertação mas, acima de tudo, pela forma dedicada como acompanhou a par e passo o trabalho e pela confiança que demonstrou ter nas capacidades do candidato para a realizar, quer ao aceitar orientá-lo quer na forma como sempre, no decurso do mesmo, manifestou manter essa mesma confiança. Agradeço-lhe também pela simpatia e pela celeridade com que sempre atendeu aos meus pedidos. Agradeço ao Prof. Catedrático Rocha Machado por ter aceitado a coorientação deste trabalho. Durante o período da realização desse projeto de dissertação de mestrado, muitos são os que estiveram presentes comigo e cada um teve e deu o seu contributo.

Seguidamente vai outro agradecimento especial para a minha família que direta ou indiretamente estiveram sempre comigo nessa batalha mostrando sempre a disponibilidade de ajudar sempre que possível.

A minha esposa que sempre me apoiou e me fez acreditar que eu era capaz de alcançar esse objetivo na minha carreira, ajudando-me em todos os momentos, mesmo os mais complicados.

Aos meus colegas do curso de mestrado pelo convívio (27º e 28º CFOP em particular), pela colaboração, espírito de entreajuda que se verificou durante esses anos de formação.

A todos os professores deste instituto pelos conhecimentos e saberes que me transmitiram incluindo todos os funcionários do ISCPSI, desde os Oficiais, Chefes, Agentes e o pessoal sem funções policiais.

## RESUMO

Considerando a evolução da sociedade nos dias que correm, as organizações têm vindo a ter uma necessidade extrema de potenciar os recursos humanos com o intuito de criar um ambiente interno mais harmonioso e propício ao sucesso. Com este trabalho pretendeu-se analisar os níveis motivacionais e a envolvimento dos elementos da PRM, a fim de identificar potenciais campos de atuação para melhoria. Este estudo teve por base a teoria da auto-motivação no âmbito do comportamento organizacional, o questionário Motivation at Work Scale (MAWS) aplicado a 382 elementos policiais da PRM. Como esperado, o estudo revelou que os membros da PRM, apresentam níveis motivacionais positivos. Apesar de não existirem estratégias motivacionais universais, o estudo enfatiza a importância da motivação na organização, o que nos conduziu a formular algumas pistas para a ação segundo os diferentes conceitos teóricos, com o intuito de otimizar o trabalho, bem como promover o envolvimento e a satisfação dos membros da PRM no seio da sua organização.

**Palavras-chave:** Polícia da República de Moçambique; MAWS; Motivação; Envolvimento.

## **ABSTRACT**

Bearing in mind the evolution of society, organizations have an extreme necessity to strengthen human resources in order to create a more harmonious internal environment which is conducive to success. This work aims to analyze the degree of motivation and engagement of PRM (Police of the Republic of Mozambique) officers in order to identify possible improvement solutions. This study was based on the theory of auto-motivation in organizational behavior, the Motivation at Work scale (MAWS) which was applied to 382 PRM police officers of the PRM. As expected, this study revealed that PRM members present positive motivational levels. In spite the inexistence of universal motivational strategies, this study emphasizes the importance of motivation in the organization, which has led us to formulate some orientations for action according to the different theoretical concepts, with the purpose of optimizing the job, as well as promoting the involvement and satisfaction of PRM members in the midst of their organization.

**Keywords:** Police of the Republic of Mozambique; MAWS; Motivation; Engagement.



## ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	x
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL .....	4
1.1. Motivação no Trabalho .....	4
1.2. A motivação Intrínseca.....	7
1.3. A motivação Extrínseca .....	8
1.4. Evolução Histórica do Conceito da Motivação.....	9
1.4.1. Teorias Sobre a Motivação .....	11
1.5. Contextualização da Avaliação do Desempenho .....	13
1.5.1. Conceitos .....	14
1.6. Modelos de Desempenho Individual.....	17
1.7. Remuneração.....	18
CAPÍTULO 2 – A POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE.....	21
2.1. Conceito de Polícia.....	21
2.2. Caracterização e Enquadramento da PRM.....	22
2.2.1. Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública.....	23
2.2.2. Recursos Humanos: as Carreiras da PRM .....	25
2.2.2.1. Classe de Guardas da Polícia .....	25
2.2.2.2. Classe de Sargentos .....	27
2.2.2.3. Classe de Oficiais Subalternos.....	27
2.2.2.4. Classe de Oficiais Superiores .....	28
2.2.2.5. Classe de Oficiais Gerais .....	29
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	30
3.1. Introdução.....	30
3.2. Justificação do Tema.....	30
3.3. Pergunta de Partida.....	31
3.4. Objetivos .....	31
3.4.1. Modelo Conceptual e Hipóteses .....	32
3.4.2. Caraterização da Amostra .....	33
3.4.2.1. Caraterização do Perfil dos Participantes .....	34

3.2. Procedimentos .....	36
3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS .....	39
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	40
4.1. Introdução.....	40
4.2. Análise Descritiva das Dimensões .....	40
4.3. Análise das Correlações .....	42
4.3.1. Género Teste de medição do modelo conceptual e análises diferenciais .....	45
4.3.2. Género.....	45
4.3.3. Habilitações Literárias .....	46
4.3.4. Patente.....	47
4.3.5. Idade.....	49
4.3.6. Número de Anos de Serviço .....	49
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO .....	51
5.1. Conclusão Final.....	51
5.2. Objetivos e Hipóteses.....	52
5.3. Limitações da Investigação e Recomendações .....	53
REFERÊNCIAS .....	55
APÊNDICES .....	62
ANEXOS .....	83

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo Conceptual .....	32
Figura 2 - Distribuição dos inquiridos por departamento/serviço .....	36

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - As teorias da motivação – Teorias de conteúdo .....	12
Tabela 2 – Caracterização dos Participantes .....	34
Tabela 3 – Teste de Normalidade .....	39
Tabela 4 – Dimensões Motivacionais e Motivação no trabalho por habilitações literárias	41
Tabela 5 - Dimensões Motivacionais e Motivação no Trabalho por Patente .....	42
Tabela 6 - Coeficientes de Correlação de Spearman .....	44
Tabela 7 – Medidas Descritivas e teste de Mann-Whitney para o Género.....	46
Tabela 8 - Medidas Descritivas e Teste de Kruskall-Wallis para as Habilitações Literárias .....	47
Tabela 9 – Medidas Descritivas e Teste Kruskall-Wallis para a Patente .....	48
Tabela 10 - Teste de Kruskall-Wallis para a Idade .....	49
Tabela 11 - Teste Kruskall-Wallis para o Número de Anos de Serviço.....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Valores médios das dimensões (por género e total) .....	40
Gráfico 2 – Valores médios da Motivação no trabalho (por género e total) .....	41

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

APA	- American Psychological Association
CFOP	- Curso de Formação de Oficiais de Polícia
CMCP	- Curso de Mestrado em Ciências Policiais
ISCPSI	- Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
PRM	- Polícia da República de Moçambique
CRM	- Constituição da República de Moçambique
DPF	- Direcção de Pessoal e Formação
RPOSP	- Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública
UIR	- Unidade de Intervenção Rápida
UPAI	- Unidade de Protecção de Altas Individualidades
MINT	- Ministério do Interior
DII	- Direcção de Informação Interna
DLF	- Direcção de Logística e Finanças
UOCTRR	- Unidade de Operações de Combate ao Terrorismo e Resgate de Reféns
UDEE	- Unidade de Desativação de Engenheiros Explosivos
EP	- Estatuto da Polícia
AD	- Avaliação de Desempenho
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
RH	- Recursos Humanos
DP	- Desvio Padrão

## **Introdução**

Escolhemos para o nosso trabalho do final do curso de Formação de Oficiais da Polícia, ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e que culmina com o grau de Mestre, o tema “As Dimensões da Motivação numa Organização Policial”. Desta forma, iremos levar a cabo um estudo empírico, efetuado através da aplicação de um questionário aos membros da PRM, visando compreender até que ponto a motivação pode ser fundamental no trabalho dos Agentes da PRM.

O nosso maior propósito é de identificar os reais fatores que influem na motivação, para posteriormente propormos algumas sugestões com vista a mitigar a sua influência negativa perante ao trabalho desenvolvido pelos agentes e a consequência que vai se refletir na sociedade em geral.

Para uma instituição como a PRM, os Recursos Humanos são o capital mais importante, principalmente no que diz respeito o capital social e psicológico que esses colaboradores podem representar. Segundo Rego (1998), para que este trabalho seja realizado com muita perfeição, deverão os profissionais desta área serem dotados de conhecimentos técnicos para uma boa colaboração e otimismo.

Nesta senda de pensamentos, o fator motivação possui um papel determinante nesse capital social e psicológico. Por isso achamos que seja de relevo estudar esta matéria, de modo a identificar as principais perspetivas dos trabalhadores, criando condições organizacionais para incrementar os seus níveis de motivação, com a finalidade de potenciar o seu desempenho diário no serviço ao cidadão. A natureza do serviço policial tem um conjunto de características que, pela sua complexidade e dificuldade, podem de certa forma influenciar negativamente no aspeto motivacional dos agentes da PRM.

Na corporação da PRM existem diversos outros fatores que podem influir de forma negativa o aspeto da motivação dos agentes, como a carga horária, as condições de trabalho, referindo precisamente aos meios materiais que muitas vezes são obsoletos e/ou a sua inexistência, para além de outros fatores que são exógenos, como, por exemplo, o sistema de assistência médica e medicamentosa, rigor no sistema de reformas e passagem a situação de reserva, que devem se ter em conta porque também influenciam na motivação dos agentes.

Sempre que se faz um trabalho de investigação científica, tal como este, existe sempre um propósito, com isso, para este tema de motivação nos agentes da PRM pretende-se atingir seguinte o objetivo geral: estudar os fatores motivacionais que mais influenciam no desempenho dos agentes da PRM e o objetivos específicos os seguintes: verificar se as componentes género, postos ou categorias e o trabalho que cada um desempenha poderão influenciar no aspeto motivacional; Identificar as possíveis causas que poderão estar na origem da provável falta de motivação nos agentes da PRM, Identificar o grupo mais afetado por este fenómeno em termos de idade e sexo, tempo de serviço e, por fim, propor mecanismos que contribuam para o incentivo da motivação dos agentes da PRM.

De referir que o processo de investigação adotado para a execução do presente estudo é constituído por duas fases distintas, a saber: a primeira parte, eminentemente teórica, onde se procederá a uma revisão da bibliografia sobre a motivação e caracterização da PRM, fazendo menção das atividades que lhes são incumbidas e, a segunda parte, será de carácter prático, onde vai aplicar-se um inquérito por questionário e de seguida a análise das respostas obtidas, retirando daí as possíveis deduções.

Assim sendo, começaremos por fazer uma abordagem do estado da arte da motivação, de uma forma particular no campo do comportamento organizacional, onde analisaremos as principais teorias e tendências ao nível da motivação no trabalho, definindo conceitos de motivação, baseando-os em vários autores e descrevendo o ciclo motivacional. No que diz respeito a caracterização da PRM, enquanto uma organização, vai se fazer uma abordagem das especificidades das tarefas desempenhadas pelos Guardas, Sargentos e Oficiais da Polícia, com o objetivo de fazer um enquadramento teórico do estudo, através da pesquisa de obras de referência.

Já na parte prática do estudo, vai-se aplicar um questionário e, com base na revisão bibliográfica que foi efetuada, tentaremos dar resposta pergunta de partida, através da análise descritiva e análise das correlações.

Para a realização deste trabalho utilizaremos a norma American Psychological Association (APA), sexta edição. Em linhas gerais, a nossa dissertação apresenta uma estrutura meramente clássica, onde constará a introdução, o desenvolvimento e a respetiva conclusão. De forma específica podemos dizer que o trabalho apresenta 5 capítulos, sendo que os dois primeiros fazem referência a parte teórica e no último capítulo, para além das



conclusões, também vamos apresentar algumas recomendações e sugestões para os trabalhos futuros.

A motivação, em particular no trabalho, constitui um dos temas mais discutidos atualmente, na senda da procura de melhores caminhos para a produtividade no trabalho, na parte dos gestores de empresas, organizações e até grupos sociais. No entanto, várias posições são assumidas perante esta situação – no que diz respeito aos fatores estimuladores da motivação no trabalho e, até certo modo, posições contrastivas.

É neste contexto que surge a necessidade de levar a cabo um estudo, particularizado, no contexto moçambicano para trazer à luz da ciência os possíveis fatores que contribuem para a motivação no trabalho da PRM. Não se pretende, neste estudo, opor-se a alguma ideia, nem discutir-se sobre o que foi dito por outros autores a respeito do tema, mas sim, pretende-se dar uma visão geral, no contexto da PRM, sobre os possíveis pressupostos que possam maximizar a motivação no trabalho.

## **CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL**

### **1.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

São vários os autores a discorrer sobre o conceito de motivação. Sendo que sobre os vários conceitos, convergem sobre o comportamento humano, ou seja, das várias definições da motivação incidem sobre o comportamento do ser humano.

Sendo um “constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas”, a motivação é definida por Pina et al. (2014), como “o conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (p. 117).

Ainda na senda desta definição, acrescentam-se quatro elementos essenciais sobre a motivação que, de acordo com o autor, são elementos que tendem a marcar diferença entre as várias outras definições: (i) a estimulação – as forças energéticas responsáveis pelo espoletar do comportamento; (2) ação e esforço – o comportamento observado; (3) movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento motivado e (4) recompensa – o reforço das ações anteriores.

A motivação como força mobilizadora que estimula a ação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca (Pina et al, 2014; Teixeira, 1998)

Também, de acordo com Montserrat (2004), o termo motivação assume diferentes sentidos, conforme as áreas de estudo em que é abordado:

- ✓ Na área do consumo, diz respeito aos fatores psicológicos que explicam a compra de um produto, a sua encomenda ou recusa;
- ✓ Na economia, traduz o conjunto de fatores que determinam o comportamento de um agente económico;
- ✓ Em psicologia, corresponde ao processo fisiológico e psicológico responsável pelo início, continuação ou fim de um comportamento.

Desta forma, podemos dizer que todo o comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Assim, face à multiplicidade de facetas do ser humano, o estudo da motivação

reveste-se de manifesta complexidade (Rodrigues, Macêdo, Johann, & Cunha, 2011). Numa outra vertente, podemos ver que etimologicamente o termo motivação é originária da palavra latina *movere*, que significa mover. Esta raiz etimológica explica o que é básico e mais geral sobre o assunto, encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a característica principal desta função particular da vida psíquica (Bergamini, 1986).

Como referimos anteriormente, o termo motivação encontra vários conceitos, de acordo com cada autor e o contexto a que se refere, sendo assim, apresentamos alguns conceitos de alguns autores por nós selecionados:

Segundo Pereira (1990), a motivação refere-se a um comportamento que visa um objetivo. Sendo comportamento motivado aquele que visa um objetivo, então, motivo será um padrão de comportamento dirigido a um objetivo a que tende a recorrer sempre que um indivíduo se encontra numa situação propícia à sua consumação. Por outras palavras, a motivação é o motor da vida, dá início e orienta a dinâmica comportamental. É a soma das forças que agem sobre o indivíduo ou sobre si mesmo, para o encaminhar numa direção determinada e conduzi-lo para uma finalidade. É a tensão que orienta o comportamento para um objetivo, mantendo-o até ser atingido. (Montserrat, 2004, 14).

Também "por motivação devemos entender o conjunto de mecanismos que estão na origem das nossas condutas. O que produz e sustém o nosso comportamento." (Almeida, 1992, p. 53).

Segundo Madureira (1990), a motivação é uma força que reside na pessoa e a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns objetivos. A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas e dê o seu pleno potencial. É a "gasolina" interior para se enfrentarem os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados (Aquino, 1979), "O processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta." (Robbins, 2002).

Para o nosso trabalho levamos em consideração duas definições, que achamos que melhor se enquadram no nosso estudo. A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos (Bilhim, 2004). E a

outra refere que a motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar os individuais (Chiavenato, 1999).

Como podemos verificar, este termo é visto de várias vertentes, assim e segundo Bergamini (1997), a complexidade do assunto é um indicativo de que a definição do conceito de motivação não pode ser encontrado analisando apenas uma escola do pensamento, e considera que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.

A motivação funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Os impulsos motivacionais e os níveis de motivação variam de pessoa para pessoa e numa mesma pessoa através do tempo (Chiavenato, 1999).

De modo a compreender o conceito de motivação, Archer (1997) descreve a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para ele um motivador é um motivo, ou uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz essa necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação).

Desta forma, podemos verificar que em diversas definições apresentadas, existem alguns aspetos que podemos considerar chave porque são sempre notáveis:

- A necessidade: representa um estado interno que determina o grau de atracção pela obtenção de um determinado resultado;
- O esforço: quantifica a intensidade do comportamento humano;
- O objetivo: resultado referenciado do comportamento.

As diferenças individuais, as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação, como variáveis mutáveis e concorrentes no constructo motivacional levam a que não seja possível conceber um modelo-tipo de gestão da motivação (Montserrat, 2004). Concretizando a nível da motivação no trabalho, como um fenómeno multidimensional, esta resulta das características pessoais do indivíduo, da situação envolvente, que inclui os fatores internos, referentes à própria organização e dos fatores externos à organização, acrescido da variável temporal.

Importa aqui distinguir alguns conceitos conexos com a temática da motivação Montserrat (2004):

- **Motivação ≠ Mobilização** – Motivação é um fenómeno interno e individual, enquanto a mobilização é um processo externo e coletivo, que significa apelar para a ação de um indivíduo ou de um grupo, criando um interesse suficiente para o impelir a agir.
- **Causa da motivação ≠ Fator de motivação** – A causa da motivação é a condição necessária e suficiente para que uma ação seja realizada. É o efeito desencadeador na origem do ato produzido. A motivação está ligada ao estado potencial do indivíduo ou do seu meio ambiente. Não desencadeia o ato, mas contribui para a sua realização.
- **Motivação extrínseca ≠ Motivação intrínseca** – A motivação extrínseca está ligada a um reforço exterior ao indivíduo, é uma atividade que não vale por si própria, mas que possibilita conseguir um benefício ou evitar uma sanção (ex.: salários ou punições). A motivação intrínseca, pelo contrário, provém do próprio indivíduo. Está ligada a uma motivação pessoal gerada pelo atrativo da própria atividade. As motivações consideradas mais significantes são as intrínsecas.

Podemos concluir que existem três elementos a considerar quando se procura definir a motivação: a necessidade, o esforço e o objetivo do comportamento. Após analisarmos as perspetivas de vários autores e, apesar das diferentes terminologias, parece-nos certo a unanimidade em considerar a motivação como fator dinamizador e guia do comportamento humano.

## **1.2. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

A motivação intrínseca é a explicação da motivação com base na satisfação das necessidades, isto é, a motivação que tem a ver com auto realização (Teixeira, 1998). Os comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo do próprio trabalho.

A motivação intrínseca, de certa maneira, deriva-se do relacionamento da própria pessoa com a tarefa que se realiza. Segundo Vromm (2000), uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada. Amabile (1999) refere que elas envolvem-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si, ou seja, sentem-se motivadas pelo interesse pela satisfação que esta proporciona.

### **1.3. A MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA**

Ainda na senda dos mesmos autores, defendem que este tipo de motivação tem a finalidade de obter alguma recompensa, ou seja, é estimulado através de recompensa.

Teixeira (1998, p. 120) citando Mondy et al. (1991), define a motivação como “a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização”. O autor reforça a ideia de Steiner (1964), que a entende como “um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos”. Assim, a partir destes conceitos, pode-se dizer que, em termos gerais, a motivação consiste em estimular o comportamento com vista à satisfação de certas metas.

Neste caso, os gestores de organizações devem preocupar-se em elevar o nível de motivação dos seus colaboradores, o que se refletirá no bom desempenho das atividades da sua competência, aumentando a produtividade. Agora a questão é: como incentivar a motivação? Na tentativa de dar resposta a esta questão e outras relacionadas, surgem várias teorias sobre a motivação, em que serão objeto de análise, as mais relevantes.

Os motivos externos correspondem aos estímulos ou incentivos que o ambiente oferece numa determina instituição, ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem uma necessidade, despertam de certa forma um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada. A motivação extrínseca exige uma instrumentalidade entre a atividade e algumas consequências separáveis, como recompensas tangíveis ou verbais. A satisfação não vem da atividade em si, mas sim das consequências extrínsecas produzidas pela atividade desenvolvida.

Os estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho (Satt & Cristello, 2009). Sendo assim, torna-se importante entender quais são os fatores que geram motivação nas pessoas. No que diz respeito à remuneração, ao longo dos anos muito se discutiu relativamente ao salário como fator motivacional, que muitos estudiosos acreditam que o salário não exerce influência motivacional nas pessoas dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2009), uma das grandes razões para este entendimento baseia-se no preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas que

tanto combater as limitações do modelo do *homo economicus* difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor. Até hoje as pesquisas produzidas procuram o esclarecimento sobre o impacto da remuneração na motivação das pessoas. A título de exemplo temos o estudo feito por Lawler III (1971), com sua Teoria da Expectativa, que foi um dos autores que mais estudou a remuneração como impulsor do comportamento direcionado à produtividade e, consequentemente, ao desempenho.

#### **1.4. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DA MOTIVAÇÃO**

De acordo com Montserrat (2004), desde os tempos da Grécia antiga, os estudiosos/filósofos já se debruçavam sobre a temática da motivação, tendo sido desenvolvidas duas abordagens principais, o hedonismo e o racionalismo. No princípio procuraram explicar o comportamento humano pela procura do prazer e por evitarem a dor. Os racionalistas defendiam que a razão é o que primeiramente determina o comportamento humano, dando uma grande importância à dimensão cognitiva.

Os mais proeminentes filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles refletiram sobre a natureza da motivação humana. Sócrates entendia que o ser humano vive na procura do que julga como bom. Platão defendia que a busca permanente da felicidade é o que move o Homem e para Aristóteles era a função da finalidade que cada pessoa para si definia que a fazia agir. No século XVII, Descartes desenvolveu um ponto de vista mecanicista e uma análise causal do comportamento humano, defendendo que todo o comportamento humano pode ser explicado. Nos séculos XIX e XX, a Escola Behaviorista estudou os comportamentos, com vista a compreender e prever as ações humanas.

Destacam-se, neste âmbito, os trabalhos de Freud e dos seus discípulos, visando explicar o papel do inconsciente na determinação das condutas humanas e na motivação das atividades do quotidiano.

A motivação como objeto de estudo ou de investigação, no âmbito da psicossociologia das organizações, aparece no início do século XX com o desenvolvimento da organização científica do trabalho. Antes da revolução industrial, a motivação dos empregados não constituía uma preocupação, visto que as unidades de produção eram bastante ínfimas e as técnicas de produção bastante simples. Só com o crescimento da

indústria, e, conseqüente aumento da produtividade, os empregados passaram a ser considerados como mais um elemento do processo de produção. Desta forma, Taylor (1911) propôs uma organização científica do trabalho baseada na motivação através da recompensa e na busca do lucro. Sendo assim, o trabalho passou a ser encarado sobretudo como uma necessidade económica, em que os empregados são considerados todos de igual forma e pagos de acordo com o nível da sua produção, na crença que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação (Minicucci, 1980).

Desta feita, a remuneração/incentivo em relação à produtividade máxima, leva a que os trabalhadores percebam que os seus postos de trabalho podem estar em perigo, porque ao atingirem elevados níveis de produtividade estariam a colocar o seu posto de trabalho em causa, já que se podia atingir a mesma produtividade com menos trabalhadores, o que levou a uma redução da produtividade, como forma de garantir o posto de trabalho.

Com este cenário, a Escola das Relações Humanas, que teve Elton Mayo e Kurt Lewin com principais precursores, defendia que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase no comportamento social dos mesmos. Bergamini (1986) considera que o Homem é motivado essencialmente por recompensas sociais e simbólicas, sendo as necessidades psicológicas mais importantes que as necessidades financeiras. Com esta abordagem procura-se uma humanização das organizações, combatendo o excessivo controlo hierárquico e encorajando a espontaneidade dos trabalhadores.

Este desenvolvimento permite o aparecimento de organizações informais, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas, assumindo especial relevância a temática da satisfação no trabalho. A abordagem de Herbert A. Simon desenvolve a teoria de decisão, afirmando que esta é muito mais importante do que a execução que a sucede, daí as organizações passarem a ser vistas como sistemas de decisões, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e por fim agem, definindo os seus comportamentos de acordo com as situações com que se deparam.

Recentemente, apareceu a Escola do Desenvolvimento Organizacional, voltada para estratégias de mudança organizacional planeada através de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança envolvendo modificações estruturais a par de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das organizações (Chiavenato, 1987).



As investigações posteriores aos anos 60 tornaram-se menos simplistas, mais focalizadas e mais exaustivas. A motivação no trabalho deixou de ser encarada como um estado, passando a ser vista agora como um processo, que se constrói através dos tempos, com as renovações e mutações daí inerentes (Lévy-Leboyer, 1998). Começa-se a perceber que cada pessoa já trás consigo um conjunto de motivações próprias, cabendo à administração encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes aos próprios indivíduos, de modo que não percam as suas energias motivacionais.

#### **1.4.1. Teorias Sobre a Motivação**

Em Teixeira (1998), são identificados quatro tipos de teorias sobre a motivação, nomeadamente, as teorias das necessidades que, de acordo com o autor, baseiam-se em pressupostos de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos (necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e as necessidades de autorrealização) – a chamada teoria de Maslow, a teoria da equidade; a teoria do reforço e a teoria das expectativas, as quais são apresentadas neste trabalho. De salientar que nas teorias descritas abaixo, mencionam as dimensões Intrínseca, Identidade, Introjeção, Exteriorização e a própria Motivação.

Pina et al (2014), distingue, em geral, dois tipos de teorias: teorias de conteúdo e teorias de processo.

Tabela 1 - As teorias da motivação – Teorias de conteúdo

Autor	Definição
<b>Teorias de Conteúdo</b>	
<b>Teorias das necessidades (McClelland)</b>	<p>No entender de Teixeira (1998), a motivação, que o autor chamou de ciclo motivacional, “começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo”. Assim, o desequilíbrio será atingido logo que essa necessidade for atingida. Maslow, citado por Teixeira (1998), com a sua teoria, a chamada Teoria das necessidades de Maslow, fundamenta com os três pressupostos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo. A isto, o autor chamou de “Princípio da dominância”.</li> <li>✓ As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia;</li> <li>✓ As necessidades de qualquer da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas – o princípio da emergência. <b>(Dimensão Identidade)</b></li> </ul>
<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow 1954</b>	<p>O comportamento do ser humano é motivado por necessidades básicas, que se refletem em termos de deficiência, e em termos de crescimento. A hierarquia das necessidades apresenta-se de forma prioritária desde as fisiológicas, segurança às sociais, de estima e de autorrealização.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necessidades Fisiológicas: podem ser vistas como necessidades de sobrevivência, desde o alimento, água, oxigénio, sono e sexo, também são instintivas, visto que nascem com o homem;</li> <li>2. Necessidades de Segurança: busca constante de proteção contra ameaças e privações e leva as pessoas a viverem em dependência, quer com as empresas, quer com outras pessoas;</li> <li>3. Necessidades Sociais: estas são as relacionadas com o convívio social quer no trabalho ou em casa, criando amizade, afeto e amor com o próximo;</li> <li>- 4. Necessidade de Estima: relacionados com o desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para com os outros. Sendo que sua não concretização pode produzir um sentimento de inferioridade e impotência;</li> <li>5. Necessidade de Autorrealização: tendentes a exploração das suas potencialidades. <b>(Dimensão Intrínseca)</b></li> </ol>
<b>Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg 1966</b>	<p>O Herzberg foi um forte defensor da motivação intrínseca, ao enfatizar as limitações das recompensas e castigos extrínsecos, a sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo. Para Herzberg (1997), a promoção ou o enriquecimento do cargo constitui a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário. É uma proposição que não deve ser implantada de uma só vez, mas sim de uma forma contínua, sendo que as mudanças iniciais deverão durar um período bastante longo e por conseguinte impulsionar o cargo de forma ascendente, até o nível do topo.</p> <p>Com a ascensão aos cargos superiores, ganha-se mais habilidades que possibilitarão a promoções para postos mais elevados. <b>(Dimensão Exteriorização)</b></p>
<b>Teorias de processo</b>	
<b>Teoria das expectativas</b>	<p>Proposta inicialmente por Vroom, (1964). Esta teoria vai para além dos pressupostos nas teorias anteriormente estudadas. Ela reconhece as diferenças individuais e defende que a motivação, de acordo com Teixeira (1998, p. 131), “é o produto do valor previsto atribuído a um objetivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objetivo”. Em conformidade com Pina et. al. (2014, p. 144), numa abordagem cognitiva, que considera que “o comportamento e o desempenho são o resultado de</p>

	<p>uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa”.</p> <p>Esta teoria assenta-se, essencialmente, em torno dos conceitos: a expectativa, a valência e a instrumentalização.</p>
<b>Teorias Cognitivas</b>	<p>Quando se fala em teorias cognitivas “<i>in prima face</i>” pensamos logo na aprendizagem, neste sentido, o papel da motivação na aprendizagem e no desempenho parece incontestável, não se restringindo apenas à vida académica, mas devendo se estender às diferentes habilidades e situações da vida quotidiana. A motivação é sempre importante e necessária não apenas para que a aprendizagem ocorra, mas também para que sejam colocados em prática os comportamentos e habilidades aprendidos. <b>(Dimensão Introjeção)</b></p>
<b>Teoria de Estabelecimento dos Objetivos.</b>	<p>De acordo com Locke &amp; Latham (1990), a teoria da definição de objetivos ou estabelecimento de objetivos, diz que o estabelecimento de certos objetivos para uma determinada tarefa, influencia o modo como esta deve ser desempenhada e esclarece os tais fatores que afetam os objetivos e suas relações com a ação e desempenho. Estes fatores viriam a originar várias investigações, considerando os seus defensores que o nível de evidências empíricas alcançado constitui uma das grandes vantagens da tal abordagem. Locke e Latham (1990), na sua primeira das suas publicações, apresentam não só um historial de todo o desenvolvimento da teoria, como também, uma revisão total das investigações realizadas sobre o tema. Com tudo, pode se considerar que o principal propósito destas investigações tendiam a confirmação do pressuposto básico de que o estabelecimento de objetivos complexos e específicos originava desempenhos superiores a qualquer outra combinação de dificuldade e especificidade ou mesmo a sua inexistência.</p>
<b>Teoria da equidade (Adams)</b>	<p>Defendida por J. Stacy Adams nos anos 1960 assenta-se na ideia de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização ou empresa com aquilo que recebem como recompensa.</p> <p>Como se pode perceber, o termo equidade refere a justiça, retidão. Ou seja, a equidade só se manifesta quando um trabalhador, por exemplo, tem como recompensa valores que justifiquem o seu empenho no trabalho. Há equidade quando dois trabalhadores são recompensados em função dos esforços, do mérito, do empenho, das competências, (Pina et al 2014: p. 135). Em síntese, podemos perceber sob este ponto de vista que, por exemplo, não estaríamos perante uma equidade se dois trabalhadores recebendo o mesmo salário receberem um aumento salarial igual se um deles for o mais empenhado no trabalho que o outro.</p>

## 1.5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Para se aferir a motivação de um determinado grupo numa organização, é necessário ter em conta o desempenho individual de cada funcionário. Em linhas gerais podemos dizer que o desempenho individual considera-se uma chave fundamental para o desempenho numa instituição, e este papel é atribuído muitas vezes aos gestores dos Recursos Humanos (RH).

No que diz respeito à matéria de avaliação do desempenho individual, existem muitos autores que falam do seu princípio e cada um com a sua versão. Desta forma, vamos fazer referência a alguns que constam da nossa pesquisa bibliográfica.

Segundo Caetano (1997), historicamente a avaliação do desempenho individual remota à eclosão da Revolução Industrial, no princípio do século XIX. Após a segunda guerra mundial, os sistemas do AD formal, sistemático, escrito e com periodicidade tiveram o seu desenvolvimento efetivo (Rocha, 2007).

Ainda segundo o autor, a AD ocupa um lugar central na investigação em Psicologia Industrial. Para que haja uma avaliação de uma determinada atividade, basta que uma pessoa empregue a outra. Nos dias de hoje, a AD como área científica, está centrada na componente humana, contribuindo para o desenvolvimento das diversas componentes do sistema de gestão de RH. Este processo verifica-se de forma direta através do processo de controlo de desempenho, e de uma forma indireta, pelo modo como é feita a seleção do efetivo, formação e desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, 2008).

Com as dificuldades económicas que se vivem atualmente, a AD continua a ter um lugar de destaque na área de investigação, no domínio do sistema de gestão das organizações, tendo sempre em vista o objetivo principal de melhorar o trabalho prestado e com tendência a adequar-se aos novos desafios.

### **1.5.1. Conceitos**

A AD é uma ferramenta fundamental e indispensável para a GRH. O objetivo principal da avaliação passa por ajudar as pessoas a atingirem níveis do desempenho mais aceitáveis e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais. De entre as práticas de GRH, a AD levanta alguma polémica quando é implementada nas empresas, principalmente numa instituição como a PRM, em virtude de estar muito ligada à comparação entre os funcionários e ao fator remuneratório.

Segundo Farinha e Jacinto (2007), quando se fala de AD é necessário ter em conta um conjunto de fatores: a capacidade, os conhecimentos e a motivação; a formação de base, a formação complementar, a experiência profissional e os níveis de desempenho atuais e passados; o horizonte profissional do avaliado; o enriquecimento e rotação de funções, o plano individual de formação profissional; e o desempenho individual e o clima organizacional.

“O sistema de AD pode ser definido como um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e ações fundamentais ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas” (Johnston & Clark, 2000, p. 56).

Segundo Maskell (1989), para que haja sucesso no processo de avaliação do desempenho, há que ter em conta certas referências gerais, atendendo à sua conceção e implementação dentro do sistema, assim, devem-se tomar em atenção os seguintes fatores: existência da vontade e implicação da gestão ao mais alto nível; definição clara dos objetivos a alcançar com a implementação do referido sistema; os objetivos devem ser implementáveis, considerando a política e estratégias da organização (em particular em instituições como a PRM); a existência de requisitos prévios que permitam definir claramente os modelos (padrões) do desempenho desejado.

Avaliar implica, quase sempre, uma comparação entre uma característica, execução ou resultado, com um determinado padrão pré-definido, sendo que na polícia, verifica-se, através das leis que regem a própria instituição ou as normas diversas que delimitam a atuação da polícia. Também ao avaliar os resultados do colaborador estamos a compará-los com os resultados inicialmente previstos ou alcançados por outros. A verdadeira noção de que os resultados são considerados bons ou maus só pode ser possível se existir um termo de comparação.

A avaliação constitui um dos atos mais importantes da gestão, decorrente dos planos estabelecidos pelo gestor que coordena meios técnicos e humanos, para os quais supõe ter um determinado nível de resultados que deve ser superior em relação a um outro já conhecido (definidos no plano de actividades organizacional). A AD pode ser feita através de um questionário com um determinado padrão, com vista a classificar o desempenho de quem é alvo desta mesma avaliação, com base em critérios quantificáveis, comentários qualitativos e as áreas prioritárias a melhorar. A avaliação é feita na maioria das vezes pelos superiores hierárquicos.

Como a avaliação deverá ser feita duma forma sistemática, o próprio sistema deve ser muito flexível, capaz de se ajustar a diversas perspetivas tendentes a melhorias da organização e do desempenho individual de cada funcionário. De salientar que as avaliações não devem ser feitas nos momentos em que haja um conflito dentro da organização, principalmente por parte dos avaliadores.

É do senso comum que otimizar e maximizar o desempenho dos trabalhadores é uma das tarefas-chave dos gestores de RH, pois os “níveis de desempenho elevados estão no centro das preocupações de todas as organizações, constituindo o time test de qualquer estratégia” (Cabrita, 2009, p. 98).

Neves (2012) faz uma clara ponte ou ligação entre os conceitos de motivação e desempenho, quando refere que para a obtenção de resultados é essencial o fator motivacional, sem o qual, esses resultados poderão ser negativos.

O avaliador, sempre que precisar de fazer uma avaliação, é importante ter um espaço para uma prévia preparação, o que pressupõe um conjunto de valores éticos para fazer face aos presumíveis erros na avaliação. De salientar que a avaliação a que nos referimos, para além de trazer um valor acrescentado para a organização, tem máximo interesse para o próprio avaliando, visto que constata o nível de desempenho, permitindo o aumento das suas competências e produção.

Segundo Neves (2012) o sistema de desempenho, quando elaborado com o objetivo adequado, pode ser considerado como um dos sistemas mais fáceis de obter resultados dos seus colaboradores, pelo efeito mobilizador do grupo de todos os trabalhadores para a concretização dos interesses da organização.

Segundo Câmara (2012), pode-se dizer que a gestão de desempenho integrado no sistema de GRH, é, sem dúvida, um ponto central na gestão do capital humano. Segundo Rodrigues (2010), o conceito de desempenho, que pode ser traduzido da palavra *performance*, é visto como um conceito ambíguo e bastante complexo por falta de uma definição uniforme e aceite pelos teóricos e, muitas vezes, a existência de contradição dos indicadores da organização, fazem com que seja um assunto de difícil estudo.

Na sequência destes fenómenos abordados por estes autores, devemos considerar o ponto de vista de Cabrita (2009), defende que não existe uma definição universal do conceito porquanto é objeto de cada empresa selecionar os indicadores adequados para descrever e monitorizar todo o processo.

Depois de verificarmos as diversas teorias relacionadas com a AD, podemos dizer que na PRM, a avaliação é feita pelo superior direto, designado gestor, e que é o responsável pelo desempenho dos seus subordinados e por sua constante avaliação e comunicação dos

resultados aos órgãos de RH. Os avaliadores diretos devem ter conhecimento especializado para desenvolver um plano sistemático de avaliação, caso contrário, os órgãos de RH devem elaborar, acompanhar e controlar o sistema que deve ser utilizado pelos gestores para a devida avaliação dos seus elementos.

## **1.6. MODELOS DE DESEMPENHO INDIVIDUAL**

O modelo de desempenho individual tem como principal objetivo a identificação das competências que interferem no desempenho do servidor, e que possam ser melhoradas por meio de um plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional. As fontes de avaliação de desempenho individual são diversas, pelo que passamos a elencá-las de forma breve:

1. Avaliação realizada pelo superior hierárquico: é considerada como a mais tradicional de todas as outras, devido à legitimidade oficial que lhe é conferida pelo cargo ou função que desempenha. Segundo Caetano (2008a) nas tradicionais estruturas hierárquicas, a posição de chefia, confere-lhe o direito de avaliar os seus subordinados. Com isso, esta análise feita pelo superior hierárquico não é cabal, devendo, de certa forma, recorrer a outras fontes como complemento.
2. Autoavaliação: processo em que o avaliado faz parte do processo de avaliação. Este método de avaliação apresenta a vantagem de envolver o avaliado no processo, tornando como um agente ativo no mesmo (Caetano 2008a). De acordo com o mesmo autor, em algumas autoavaliações pode existir o dilema do inflacionamento das apreciações” e do “auto enaltecimento das capacidades”. Esta avaliação também é usada nas organizações modernas, onde o próprio colaborador, com a ajuda do seu superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, a pessoa avalia-se de uma forma constante quanto à sua qualidade, eficiência e eficácia, com base em métodos fornecidos pelo seu superior ou derivados das suas tarefas.
3. Avaliação realizada pelos pares: Na maioria dos casos, tem sido muito difícil as chefias diretas terem uma observação do desempenho dos seus subordinados, tornando, pelo que é importante o julgamento feito pelos colegas. À medida que o trabalho em equipa ganha mais relevância, surge a necessidade de se incorporar a

avaliação pelos pares nos sistemas de gestão do desempenho (Caetano, 2008a). Isso motiva os colaboradores a participarem ativamente neste processo.

4. Avaliação pelos subordinados: Segundo Caetano (2008b) esta avaliação ajuda no desenvolvimento do supervisor, tendo em conta que os subordinados são os que melhor sabem como é que o supervisor interage ou comunica com os seus subordinados. Esta avaliação é muito parcial porque os subordinados não têm acesso a todo o trabalho do seu superior hierárquico. Também conhecida por avaliação para cima, esta forma avaliativa permite que a equipa de trabalho avalie o seu gestor, a forma como proporciona os meios e recursos para os seus subordinados, de modo a alcançar os seus objetivos. O grupo pode negociar com o gestor, exigindo novas maneiras em termos de liderança, motivação e comunicação, tornando as relações de trabalho eficazes e de forma livre.
5. Avaliação a 360º: Avaliação realizada por todos os intervenientes no processo. Esta avaliação engloba todas as outras formas de avaliação referidas. É uma avaliação com um carácter circular, ou seja, é feita pelo gestor do avaliado, os colegas e pares, os seus subordinados, os clientes internos e externos e os fornecedores, ou seja, todas as pessoas ao redor do avaliado. Na PRM, por exemplo, os cidadãos também poderiam participar nesta avaliação, visto serem estes quem a PRM serve. A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações.

## **1.7. REMUNERAÇÃO**

Na tentativa de procurar as reais causas da motivação no trabalho e no desempenho individual, verificamos que de uma forma direta ou indireta o fator remuneratório tem um papel relevante.

A forte relação que existe entre a motivação dos trabalhadores e a remuneração continua a ser um foco de discussão na contemporaneidade, apesar de ser um assunto que se arrasta há vários anos. Para Chiavenato (2009), ninguém trabalha gratuitamente, esperando receber uma compensação adequada e justa em troca de seu trabalho, dedicação e esforço pessoal. Por sua vez, as entidades empregadoras ou organizações estão interessadas em gratificar estas pessoas, à medida que os seus objetivos forem alcançados.



De acordo com o mesmo autor, o conceito de remuneração total consiste no somatório de três elementos distintos: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios. A remuneração básica diz respeito ao pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, que no caso da PRM, é de forma mensal. Os incentivos são programas criados para recompensar funcionários pelo seu bom desempenho na instituição (por exemplo: bónus e a participação nos resultados que engrandecem a organização) e os benefícios, são remunerações indirectas, das quais são exemplo a concessão de férias, seguros de vida, subsídios de refeições, vales de transporte e auxílio para compra de material escolar.

Os fatores que podem condicionar a motivação humana nos trabalhadores não são unânimes, daí haver grandes dificuldades para os compreender. Assim, as particularidades individuais dificultam a criação de uma estratégia específica, que se podia resolver com a determinação dum padrão remuneratório. É importante referir que a remuneração tem incontestavelmente um papel muito importante dentro das organizações.

Segundo Zimpeck (1999), existem sociedades com certos padrões, onde o trabalhador atua e é estimulado por fatores como: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. De salientar que os dois primeiros elementos referem-se a fatores ambientais, que podemos relacionar com os meios materiais e as infraestruturas fornecidas para o desempenho da atividade, e têm grande influência sobre o bem-estar do indivíduo. A compensação financeira pode estar ligada ao que a organização oferece como retribuição pelo trabalho produzido.

O salário permite alcançar muitos objetivos desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de rendimento para a determinação do seu poder aquisitivo, definidor do seu padrão de vida e da satisfação da hierarquia das necessidades individuais. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia os seus sentimentos de autoestima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista económico, sociológico e psicológico.

Segundo Zimpeck (1999), a determinação do salário e o seu uso como instrumento para o estímulo e do bem-estar do indivíduo não é simples, pois depende de certos elementos externos, como por exemplo os relacionados com a política financeira adotada pelo governo, que escapa ao controle do contexto organizacional.

Contudo, as diversas teorias levam-nos à conclusão de que não se deve restringir a dignificação do trabalho exclusivamente às questões relacionadas com o salário, mesmo que seja um dos fatores mais importante para o efeito. De referir que a motivação está, indubitavelmente, relacionada com o conteúdo do trabalho, mas há diversos fatores extrínsecos conectados, que, de certa forma, podem influenciar o comportamento dos trabalhadores no que diz respeito ao desempenho individual.

De salientar que as teorias administrativas científicas, de Taylor, e a Administração Clássica, de Henry Fayol, tinham a tendência de considerar que a remuneração seria, pelo menos na época, um importante fator motivacional ou fortemente ligado ao processo de motivação. Esta assunção é extensível até aos nossos dias, em que a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores é fundamental, devido às suas necessidades físicas e psicológicas.

Neste sentido, este foco vem mudando gradualmente, impulsionado pela globalização que atinge todos os países, pela diversificação dos meios de comunicação e internet. É óbvio que as pessoas cobiçam recompensas financeiras cada vez maiores porque são elas que lhes permitem, não só satisfazer as suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também as necessidades sociais, de estima e de auto-realização, conforme a teoria de Maslow.

Com isto, pode-se dizer que o salário é um caminho e não um fim, ou seja, o salário recebido pelo trabalhador não é um fator de motivação quando considerado numa forma isolada, mas sim uma recompensa pelo seu esforço, a partir do qual o funcionário tenta garantir determinados recursos necessários para a sua sobrevivência.

Em suma, o salário deve ser visto pela empresa como um instrumento potenciador dos seus objetivos organizacionais, permitindo-lhe compatibilizar a produção e as metas pessoais dos trabalhadores.

## **CAPÍTULO 2 – A POLÍCIA DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE**

### **2.1. CONCEITO DE POLÍCIA**

O conceito de polícia evolui ao longo dos tempos, de acordo com o desenvolvimento sociopolítico da sociedade, e em consonância com o preceituado no artigo 1.º, n.º 1, da Lei n.º 16/2013, de 12 de agosto, que revoga em parte a Lei n.º 5/88, de 27 de agosto e a Lei n.º 19/92, de 31 de dezembro. Assim a Polícia da República de Moçambique (PRM) é um serviço público apartidário, de natureza paramilitar, integrado no Ministério do Interior, que superintende a área da ordem e segurança pública. E o número 2 do mesmo artigo refere que a existência da PRM não exclui a criação de outros organismos especializados integrados noutras instituições públicas.

Refere a mesma Lei, no seu artigo 2.º, que a PRM no seu funcionamento e atuação observa os princípios do respeito pela Constituição, leis e demais normas vigentes na República de Moçambique. De igual modo, rege-se pelo princípio do respeito pelas instituições democraticamente estabelecidas e deve especial atenção ao Presidente da República na qualidade de Comandante em Chefe das Forças de Defesa e Segurança. No exercício das suas funções, a PRM pauta-se pelo rigor no respeito pela igualdade, imparcialidade, isenção, objetividade, igualdade de tratamento, respeito pelos direitos humanos, apartidarismo e envolvimento de todos os sectores do Estado na prevenção e combate ao crime. No uso dos meios ofensivos para a garantia da ordem, segurança e tranquilidade públicas, a PRM observa os limites da necessidade, razoabilidade, proporcionalidade e adequabilidade.

O âmbito de atuação da PRM é em todo território nacional, desde o rio Rovuma até ao rio Maputo, sendo de salientar que a República de Moçambique se encontra na costa do Oceano Índico e está dividida em três regiões, a saber: Sul, Centro e Norte. À exceção da região norte que é constituída por três províncias (Nampula, Cabo Delgado e Niassa), a região centro e sul agregam 4 províncias (Sofala, Manica, Zambézia e Tete; Cidade de Maputo, Maputo Província, Gaza e Inhambane, respetivamente)

## **2.2. CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO DA PRM**

Para o enquadramento e caracterização da PRM é necessário ter em conta que nas sociedades modernas, a questão da segurança assume cada vez mais relevância e a necessidade de uma força pública é crucial. A polícia moçambicana nasceu de um longo processo de transformação, acompanhando o processo histórico e político do país. A evolução histórica da polícia de moçambique confunde-se com a história da polícia portuguesa, tendo em conta laços históricos já conhecidos (Ebro, 2012).

Importa ressaltar também que a PRM desempenha especificamente as funções de prevenção e repressão dos indivíduos que pratiquem atos qualificados legalmente como crime. A PRM é uma instituição complexa e engloba as áreas de proteção dos cidadãos e dos seus bens, das fronteiras estatais, investigação, fiscalização e a gestão rodoviária e também possui forças especiais.

A PRM encontra-se representada em todo o território nacional de acordo com a divisão administrativa do país. Como garante da eficiência e eficácia do seu trabalho, desenvolve os serviços de segurança pública através de comandos provinciais e distritais, esquadras e postos policiais, abrangendo também nas suas funções a proteção marítima.

O Comando Geral da PRM compreende diversos órgãos, entre eles: a Direção do Comando-Geral; a Inspeção-Geral; a Direção de Doutrina e Ética Policial; o Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública; o Ramo da Polícia de Investigação Criminal; o Ramo da Polícia de Fronteiras; o Ramo da Polícia Costeira, Lacustre e Fluvial; a Unidade de Intervenção Rápida; a Unidade de Proteção de Altas Individualidades; a Unidade de Operações de Combate ao Terrorismo e Resgate de Reféns; a Unidade Canina; a Unidade de Cavalaria; e a Unidade de Desativação de Engenhos Explosivos. Compõe ainda o Comando Geral: a Direção de Operações; a Direção de Pessoal e Formação (DPF); a Direção de Logística e Finanças (DLF); a Direção de Informação Interna (DII); o Gabinete de Gestão e Coordenação de Projetos; o Gabinete de Relações Públicas e Imagem; o Gabinete de Relações Internacionais e Cooperação; o Gabinete de Assessoria; e o Gabinete do Comandante Geral da PRM. Neste rol de dependências organizativas, acrescem os estabelecimentos de ensino. Destas direções, existem algumas que realizam missões Operacionais, como o Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública, o Ramo da Polícia de Investigação Criminal e as Forças Especiais e de Reserva.

### **2.2.1. Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública**

De acordo com o Estatuto Orgânico da PRM, aprovado pela Lei n.º 16/2013, de 12 de agosto, o Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública, abreviadamente designada por POSP, é um órgão responsável pela atividade de direção, preparação de técnicas e de metodologias de prevenção e combate à criminalidade e sinistralidade rodoviária.

Compete a este organismo: (1) prevenir a prática de crimes, contravenções e outros atos contrários à lei, bem como o desenvolvimento de ações de garantia da ordem, segurança e tranquilidade públicas, garantindo assim a proteção de pessoas e dos seus bens; (2) proteger as instituições públicas e os objetos económicos e estratégicos; (3) garantir a proteção das representações diplomáticas, consulares e outros locais similares ao abrigo do disposto em convenções internacionais; (4) organizar a participação das comunidades na manutenção da ordem e tranquilidade públicas no respetivo território.

Também compete a este departamento policial, garantir a proteção de recursos naturais e meio ambiente; garantir a segurança e policiamento das áreas turísticas, de lazer e de concentração populacional; organizar o cadastro e controlo do cumprimento das disposições legais referentes ao uso, porte, transporte e armazenamento de armas de fogo, munições, explosivos, substâncias químicas, tóxicas, radioativas e outras que representem o perigo público (de referir que esta atividade é exclusivamente desempenhada pela PRM a nível nacional); garantir a observância e o cumprimento das disposições legais que regem a realização de reuniões, manifestações e de espetáculos públicos; garantir a segurança e proteção dos terminais rodoviários, portuários, ferroviários, aeroportuários, gares, vias de comunicação, comboios de mercadorias e de passageiros, embarcações e aeronaves; garantir a fiscalização e controlo do funcionamento das empresas de segurança privada e dos respetivos estabelecimentos de formação; apoiar as autoridades judiciais (Ministério Público e Investigação Criminal) na realização de diligências processuais; garantir o cumprimento das leis e regulamentos relativos ao trânsito de veículos e pessoas, bem como a regulação de trânsito e prevenção dos acidentes do trânsito rodoviário; desenvolver campanhas para a segurança rodoviária recorrendo, nomeadamente, à mobilização popular e educação dos cidadãos na observância das regras de trânsito, coordenando, para tal, com outras instituições; garantir a inspeção operacional dos órgãos sob sua dependência; promover a participação organizada das populações na prevenção e combate à criminalidade e outros males que põem em causa a ordem pública; exercer as demais competências fixadas na lei e

regulamentos ou em diretivas do Comandante-Chefe das Forças de Defesa e Segurança, do Ministro do Interior e do Comando Geral da PRM.

De salientar que nas Unidades Especiais da PRM, as tarefas operacionais executadas pelos agentes, visam a prossecução das missões específicas que cabe a cada uma destas Unidades ou a outra emanadas superiormente. Trata-se de funções muito especializadas, não se justificando aqui o seu desenvolvimento, visto que o nosso estudo irá ser desenvolvido olhando os agentes em serviços normais da polícia e não especiais, como o Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública; o Ramo da Polícia de Investigação Criminal; o Ramo da Polícia de Fronteiras; e o Ramo da Polícia Costeira, Lacustre e Fluvial. Para concluir, segundo o previsto no EP, artigo 50.º, compreende-se que a carreira dos guardas, destina-se ao exercício das funções operacionais e do serviço interno.

Depois temos o Ramo da Polícia de Investigação Criminal, atendendo a relevância do nosso trabalho, não nos é muito importante aprofundar as atividades desenvolvidas, apenas se salienta que por contraponto do Ramo da Polícia de Ordem e Segurança Pública, tem como missão descobrir os infratores e responsabilizá-los pelos atos cometidos, com o intuito de desmotivar a prática posterior de ilícitos criminais semelhantes. Também tem como finalidade a correção e a sua reintegração social, ao contrário do RPOSP, que genericamente tem a missão de prevenção, ou seja, evitar que os atos tidos como ilícitos não ocorram.

Já as Forças Especiais e de Reserva têm uma missão específica respeitante aquela área em concreto, como por exemplo a Unidade de Intervenção Rápida (UIR), Unidade de Protecção de Altas Individualidades (UPAI), Unidade de Operações de Combate ao Terrorismo e Resgate de Reféns (UOCTRR), Unidade Canina (UC), Unidade da Cavalaria (UC) e Unidade de Desativação de Engenheiros Explosivos (UDEE).

De acordo com o art. 25 da Lei 16/2013, de 12 de agosto, as unidades de operações especiais e de reserva são vocacionadas para operações de manutenção e restabelecimento da ordem pública, resolução e gestão de incidentes tático-policiais que ultrapassam o âmbito de policiamento clássico, intervenção tática em situações de violência concertada e de elevada perigosidade, complexidade e risco, segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania e de altas individualidades, entre outras missões específicas.

Assim sendo, a UIR tem como missão específica, a manutenção e o restabelecimento da ordem pública, principalmente em situações de manifestação e desordem de elevada dimensão, onde a Polícia de Protecção (PP) encontra dificuldades para o controlo da situação. Também tem como missão o combate a situações de violência declarada e em colaboração com outras forças policiais, desenvolvem ações contra a criminalidade violenta e organizada.

A UPAI tem como missão, nada mais que a segurança pessoal e protecção de órgãos de soberania do estado e altas individualidades, quer nacionais, quer estrangeiras (atr. 28). A UOCTRR, é uma força preparada para o combate a situações de alto risco, que ultrapassam os meios de policiamento clássico, também é especificamente preparada para o combate ao terrorismo e o resgate de reféns, (art. 29º). A Unidade Canina é uma força preparada para trabalhar com os cães policiais e tem como missão o auxílio das outras forças policiais no controlo de massas, detenção de explosivos, detenção de drogas, detenção de pessoas, cadáveres em caso de acidentes e catástrofes e a segurança fronteiriça, aeroportos, portos, gares e outros terminais de passageiros e de carga, (art. 30º).

A Unidade Cavalaria é preparada para trabalhar com os cavalos e auxiliam no patrulhamento e controlo de massas, (art. 31) e a UDEE, tem como missão específica a detenção e desativação de engenhos explosivos, (art. 32).

## **2.2.2. Recursos Humanos: as Carreiras da PRM**

Para a concretização das diversas atividades que acabamos de referir, temos um forte potencial de recursos humanos dividido em diversos escalões e categorias, como reza a hierarquia policial mencionada no Estatuto da Polícia e consequentemente as funções a que são adstritas numa forma genérica, constantes no mesmo Estatuto e no Estatuto Orgânico da PRM.

### **2.2.2.1. Classe de Guardas da Polícia**

A classe de Guardas da Polícia constitui-se pelos postos de Guarda, 2.º Cabo e 1.º Cabo da Polícia. Podem ingressar no Posto de Guarda da polícia os indivíduos de

nacionalidade moçambicana, com idade compreendida entre 18 e 30 anos, devem ter 10.<sup>a</sup> Classe concluída ou equivalente e que tenham frequentado com aproveitamento positivo o curso básico da Polícia de República de Moçambique, ministrado na Escola Prática de Polícia - Matalana, a que se seguem dois anos de estágio. Para passar à categoria seguinte (2.º Cabo da Polícia), de acordo com as vagas existentes, podem-se candidatar os Guardas com, no mínimo, 3 anos de serviço e possuidores de um comportamento exemplar. De igual modo, para se ser promovido ao posto de 1.º Cabo, deverão candidatar-se mediante as vagas existentes, respeitados os requisitos anteriormente referidos (3 anos no mínimo neste posto e comportamento exemplar).

Normalmente os recém-formados da EPP desempenham as funções operativas, sendo que alguns acabam desempenhando outras funções não operativas, de acordo com a sua afetação. De referir que o trabalho operacional abrange principalmente o patrulhamento a pé e/ou auto, com o objetivo de interpelar os suspeitos pedindo a sua identificação e em alguns casos os documentos das viaturas que se fazem transportar. O tempo de serviço diário destes agentes é diversificado, dependendo das atividades desempenhadas, podendo ser de 24/24, 24/48 e outros até 24/72 horas, exceto os que desempenham serviços burocráticos, que ficam sujeitos ao horário normal de serviço (07:30H às 15:30H), com repouso no fim-de-semana, salvo em situações de prevenção.

De referir ainda que o conteúdo funcional dos patrulheiros é bastante diverso. Apontamos como exemplos:

- O apoio informativo à população, sempre que solicitado;
- A vigilância e prevenção da criminalidade, atuando como elemento dissuasor de atos delinquentes ou socialmente reprováveis;
- A regularização e fiscalização oportuna do trânsito ou de quaisquer outras atividades da competência da polícia;
- Adoção das primeiras medidas cautelares e de polícia face a ilícitos da mais variada ordem;
- A recolha e transmissão das notícias com interesse policial para ulterior exploração.



#### **2.2.2.2. Classe de Sargentos**

A carreira de Sargentos da PRM compreende os postos de Sargento e Sargento Principal da PRM. O recrutamento para o Posto de Sargento da polícia é feito de entre os 1.ºs Cabos que tenham no mínimo 4 anos de efetividade na patente/posto, que tenham 12.<sup>a</sup> classe de escolaridade ou equivalente e ter concluído com aproveitamento o curso de promoção, salvo em situações previstas no Estatuto do Polícia (EP), em que a promoção pode ser feita por escolha, mediante as vagas existentes. É também previsto no EP, que a promoção pode ser por seleção, os candidatos são escolhidos para o preenchimento das vagas de acordo com o aproveitamento obtido em curso, enquanto a promoção por escolha não obedece à posição classificativa de cada membro. Diferentemente, para a promoção ao posto de Sargento Principal da Polícia, são necessários 5 anos de efetividade no posto de Sargento da Polícia, respeitadas todas as situações anteriormente descritas quando elencamos os requisitos para promoção ao posto de Sargento (frequência ao curso, escolha e por seleção).

O pessoal da carreira de Sargentos desempenham normalmente as funções ligadas ao planeamento, coordenação e controlo nos sectores de pessoal, de material, de instrução e de execução de trabalhos técnicos; funções de coadjuvação dos chefes das seções a nível das esquadras; e, em alguns casos, executam funções gerais desempenhadas pelos funcionários da carreira de guardas. De uma forma clara e de acordo com artigo 49.º do EP, a carreira de Sargentos destina-se basicamente ao exercício de funções de comando e chefia de natureza executiva, de caráter técnico, administrativo, logístico e de instrução.

#### **2.2.2.3. Classe de Oficiais Subalternos**

A carreira de Oficiais Subalternos da Polícia compreende as patentes de Subinspetor, Inspetor e Inspetor Principal da Polícia, sendo que a mesma encontra-se dividida em dois grupos a saber: Oficiais Subalternos da escala média - aqueles que podem ser considerados da carreira base, ou seja, não necessita obrigatoriamente de ter o ensino superior para a sua promoção - e os Oficiais Subalternos da escala superior. Estes últimos devem obrigatoriamente possuir habilitações académicas de ensino superior, sendo a maior parte deles os que concluem com êxito o curso de formação em ciências policiais ministrado na Academia de Ciências de Polícia – Michafutene (ACIPOL) e os que concluem com êxito o curso de formação em ciências policiais no estrangeiro (Curso de Formação de Oficiais da

Polícia ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, em Portugal).

Por outro lado, a promoção a patente de Subinspetor da Polícia na escala superior serão feitas aos finalistas com aproveitamento ao curso superior em ciências policiais e a promoção a patente de Subinspetor da Polícia da escala média serão feitas com a conclusão, com aproveitamento, ao curso de promoção, de entre os Sargentos Principais com o mínimo de 5 anos de efetividade de serviço na patente.

O processo de promoção para a patente de Inspetor da Polícia da escala superior e escala média será feita de acordo com a antiguidade e as vagas existentes, de entre os subinspetores com o mínimo de 4 anos e 3 anos de efetividade de serviço na patente (respetivamente).

À semelhança do processo anterior a promoção a Inspetor Principal na escala superior serão feitas de acordo com a antiguidade de entre os Inspetores com mínimo de 4 anos de antiguidade e serviço na patente, enquanto para Inspetor Principal na escala média decorre da escolha, após seleção e curso de promoção, de acordo com as vagas existentes, com idade não superior a 47 anos e um mínimo de 3 anos de efetividade de serviço na patente.

#### **2.2.2.4. Classe de Oficiais Superiores**

A Carreira de Oficiais Superiores da PRM é composta pelos seguintes postos/patente: Adjunto de Superintendente, Superintendente e Superintendente Principal da Polícia. Não existindo a diferenciação da classe anterior o processo de promoção é baseado na seleção e curso de promoção, com 5 anos de efetividade de serviço na patente, para a promoção a Adjunto de Superintendente, sem prejuízo nas situações em que podem ser promovidos atendendo a patente orgânica em relação a função a que pode um elemento policial ser confiado.

A promoção a patente de Superintendente da Polícia, é baseada no critério de antiguidade, de entre os Adjuntos do Superintendente com um mínimo de 4 anos de efetividade de serviço na patente.

Para a patente de Superintendente Principal a promoção será feita, com base na seleção, de acordo com as vagas existentes, de entre os superintendentes com um mínimo de 4 anos de efetividade de serviço na patente. De salientar que de uma forma genérica, os oficiais destinam-se basicamente, ao exercício de comando de forças e unidades, direção ou chefia de órgãos e estabelecimentos e ao desempenho de funções técnicas que requeiram elevado grau de qualificação, ou especialização, bem como ao exercício de funções de natureza diplomática no estrangeiro.

#### **2.2.2.5. Classe de Oficiais Gerais**

De referir que a carreira de Oficiais Gerais corresponde o topo das carreiras dos membros da PRM, sendo assim, esta classe é composta por Posto/patente de Adjunto do Comissário, Primeiro Adjunto do Comissário, Comissário e Inspetor-Geral da PRM. Tirando o posto/patente de Inspetor-Geral, os membros com as restantes categorias desempenham muitas vezes as funções de Comandantes Provinciais e Diretores.

Nesta classe as promoções são realizadas da seguinte forma:

1. Adjunto do Comissário: escolha, após a seleção e curso de promoção de acordo com as vagas existentes e de entre os Superintendentes Principais, com o mínimo de 4 anos de efetividade de serviço na patente.
2. Primeiro-Adjunto do Comissário: por escolha de entre os Adjuntos do Comissário com o mínimo de 4 anos de efetividade de serviço na patente.
3. Comissário: escolha, o oficial comissário que for nomeado para o cargo de Vice-Comandante Geral, sendo o despacho de promoção o mesmo da nomeação.
4. Inspetor-Geral: escolha, o oficial comissário que for nomeado para o cargo de Comandante-Geral, sendo o despacho de promoção o mesmo da nomeação.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **3.1. INTRODUÇÃO**

No início do nosso trabalho, através de pesquisa bibliográfica, foi desenvolvido, de uma forma teórica, o enquadramento sobre a temática em estudo de modo a dar uma sustentabilidade teórica e um entendimento lógico às prováveis conclusões que possam surgir. O terceiro capítulo foi reservado para a caracterização da PRM, sua missão, hierarquia vigente e uma breve descrição de como são feitas as promoções a nível interno e, de uma forma geral, quais as funções desempenhadas em cada categoria.

E, o presente capítulo divide-se em duas partes distintas. Numa primeira parte, pretende-se dar a conhecer como foi feito o estudo sobre a motivação, levado a cabo na PRM. Para tal, descreve-se a metodologia que seguimos para a concretização dos nossos objetivos e, na segunda fase, procederemos à caracterização da amostra, indicando quais as hipóteses que serviram de ponto de partida ao estudo, bem como, quais os objetivos que se pretendem atingir.

### **3.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

Para a realização deste trabalho, tivemos como força motriz o desempenho da PRM nas suas atividades do dia-a-dia, por isso nos focamos nos conceitos de motivação e de desempenho, fatores que podem condicionar o seu espírito.

Quando se faz um estudo desta natureza, existe, normalmente, um público-alvo. No nosso caso, o público-alvo são os agentes da PRM. Desta feita, ao associar o tema da motivação a este público, temos como intuito beneficiar tanto os próprios agentes como a sociedade moçambicana, identificando alguns aspetos que possam ser retificados com vista à melhoria do desempenho e da qualidade das atividades desenvolvidas pelos agentes da PRM, contribuindo assim para a eficiência do serviço prestado ao cidadão e para a consequente redução dos índices de criminalidade.

### **3.3. PERGUNTA DE PARTIDA**

Em certos aspetos, quando se fala da motivação associa-se o fator liderança, visto que os líderes também têm um papel preponderante na motivação dos seus subordinados, quer pela forma de comunicação, quer pela forma como esses percebem e resolvem as suas preocupações pessoais. Assim, a partir destes conceitos, pode-se dizer que, em termos gerais, a motivação consiste em estimular o comportamento com vista à satisfação de certas metas (objetivos).

Neste caso, os gestores de organizações devem-se preocupar em elevar o nível de motivação dos seus colaboradores, porque se refletirá no bom desempenho das atividades, aumentando a produtividade. Agora, a questão é: como incrementar a motivação dentro da Organização Policial como a PRM? Na tentativa de dar resposta a esta questão e outras relacionadas, surgem várias teorias sobre a motivação. No entanto, neste trabalho apresentar-se-ão algumas, vistas como relevantes.

Posteriormente à apresentação do tema e ao enquadramento, determina-se a questão de investigação, que “indica claramente a direção que se quer tomar” (Fortin, Côté & Filion, 2009, p. 53).

### **3.4. OBJETIVOS**

Segundo Sarmiento (2013), a definição dos objetivos do estudo são importante para o investigador, tendo em conta que são a base para a escolha precisa e adequada da literatura a ser consultada. Com o este estudo investigativo, pretende-se encontrar o que pode estar a falhar atualmente para o bom desempenho dos agentes, tendo como objetivo a motivação dos efetivos da PRM. Posteriormente apresentar uma concetualização que permita auxiliar na análise exaustiva do processo de motivação, daí encontrar procedimentos ideais e que se adequam a realidade da PRM e o seu respetivo público.

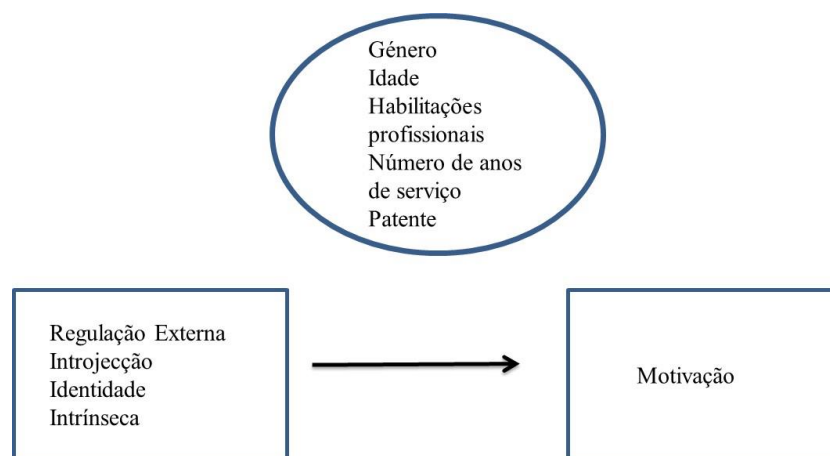
Em termos gerais, pretendemos estudar os fatores motivacionais que mais influenciam o desempenho dos agentes da PRM e, em termos específicos, verificar se as componentes género, posto ou categoria e o trabalho que cada um desempenha poderá influenciar o espectro motivacional, identificar as principais causas que estão na origem da

falta de motivação dos agentes da PRM, identificar o grupo mais afetado por este fenómeno em termos de idade e sexo, tempo de serviço e, por fim, propor mecanismos que contribuam para o incentivo da motivação dos agentes da PRM.

### 3.4.1. Modelo Conceptual e Hipóteses

O presente estudo foi delineado com base no modelo conceptual ilustrado na Figura 1. Este permite identificar os principais constructos, e demonstrar quais as relações que se pretendem investigar.

Figura 1 – Modelo Conceptual



Neste estudo pretende-se investigar: (a) as dimensões da motivação; (b) a influência das dimensões da motivação nela própria em contexto laboral; (c) a motivação intrínseca é o elemento fundamental da motivação; (d) em que medida as variáveis sociodemográficas (género, idade, experiência profissional, habilitações literárias e patente) influenciam as dimensões da motivação e a motivação propriamente dita.

As diferentes dimensões do trabalho originam estados psicológicos particulares determinantes para a definição dos níveis motivacionais, seja a motivação intrínseca (Hackman & Oldham, 1976, Robbins, 2005), seja a identidade, exteriorização e a introjecção. A motivação para as atividades emergem das relações que se estabelecem entre a pessoa e a tarefa, atuando como condicionantes e condicionadoras, nomeadamente na motivação intrínseca. Por conseguinte, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H<sub>1a</sub>: Avaliação dos diferentes níveis de dimensões motivacionais

H<sub>1b</sub>: As dimensões motivacionais influenciam positivamente a motivação

De acordo com a literatura, revela-se que a motivação intrínseca, relacionada com as variáveis de conteúdo e tarefa, com objetivos específicos, incrementam a motivação no trabalho (Hadi & Adil, 2010), uma vez que ocorre um maior envolvimento na tarefa (Joo, Jeung, & Yoon, 2010) e torna-as mais focadas no processo (Grant, 2008, cit. por Joo, et al., 2010). Neste sentido redigiu-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: A dimensão intrínseca é a componente fundamental da motivação.

Na literatura a idade, o género, a experiência, e os efeitos interpessoais afetam as condições de desempenho. A existência de associações significativas entre a motivação dos trabalhadores e os anos de trabalho (Bassous, 2015), são relevantes na determinação das condicionantes para a motivação, razão pela qual se formulam as hipóteses, a saber:

H3a: As variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias, experiência profissional e patente) influenciam de modo significativo as dimensões da motivação.

H3b: As variáveis sociodemográficas (género, idade, habilitações literárias, experiência profissional e patente) influenciam de modo significativo a motivação.

Com o estabelecimento deste conjunto de hipóteses pretende-se aferir quanto há existência de diferenças significativas entre os grupos.

E na tentativa de dar as pré-respostas à nossa questão de partida, avançamos com as seguintes ideias:

- ✓ A falta de incentivos (condecorações, louvores e remunerações) é a principal causa da ocorrência dos casos concorrentes a falta de motivação;
- ✓ As condições de trabalho, (falta de meios materiais para o trabalho), influenciam no fraco empenho dos agentes na produtividade;
- ✓ A carga horária (excesso de horas laborais consecutivas), contribui para a falta de motivação;

### **3.4.2. Caraterização da Amostra**

Para a produção do nosso trabalho recorreu-se a um instrumento validado e utilizado por diversos investigadores, traduzidos em inquérito por questionário, que diz respeito à análise de dimensões de motivação. Este instrumento de recolha de dados constitui um dos principais métodos de recolha de informações, traduzido na colocação de uma série de

perguntas relativas a determinado tema, muita das vezes com questões pré-concebidas de modo a balizar as respostas.

Conforme refere Quivy e Campenhoundt (2008), o inquérito é aplicado a um conjunto de indivíduos, geralmente representativo de uma população, com vista a quantificar e analisar correlações de numerosos dados. Sendo assim, o inquérito aplicado encontra-se estruturado em duas partes. A primeira parte é referente à caracterização do perfil da amostra e a segunda parte do questionário é de avaliação da motivação e das condicionantes do desempenho dos elementos policiais.

### 3.4.2.1. Caracterização do Perfil dos Participantes

De referir que o perfil dos nossos participantes é constituído por elementos policiais com mais de 4 anos de serviço e, no nosso entender, são os que podem trazer-nos resultados que vão de acordo com os objetivos do estudo. De forma discriminada as tabelas abaixo ilustram a evolução da nossa amostra. Dos questionários recebidos, todos foram validados, o que corresponde à totalidade da amostra, ou seja, 100%.

Tabela 2 – Caracterização dos Participantes

		Frequência	
		N	%
Género	Masculino	278	72,8
	Feminino	104	27,2
Habilitações literárias	Ensino Básico Concluído	38	10
	Ensino Secundário Concluído	82	21,5
	Ensino Pré-universitário Concluído	181	47,5
	Bacharelato Concluído	8	2,1
	Licenciatura Concluída	55	14,4
	Mestrado Concluído	17	4,5
	Classe dos Guardas da Polícia	142	37,2
Patente	Classe dos Oficiais Gerais da Polícia	1	0,3
	Classe dos Oficiais Subalternos da Polícia	61	16
	Classe dos Oficiais Superiores da Polícia	26	6,8
	Classe dos Sargentos da Polícia	152	39,8

A amostra, como podemos visualizar na Tabela 2, é constituída por 382 (trezentos e oitenta e dois), membros da PRM, sendo que 278 (duzentos e setenta e oito) são homens, corresponde a 72.8% e 104 (cento e quatro) são mulheres, correspondente a 27.2%, com uma



média de idades de 38,09, com desvio-padrão de 9,248 (Masculino:  $37,91 \pm 9.34$ ; Feminino:  $38.56 \pm 9.07$ ).

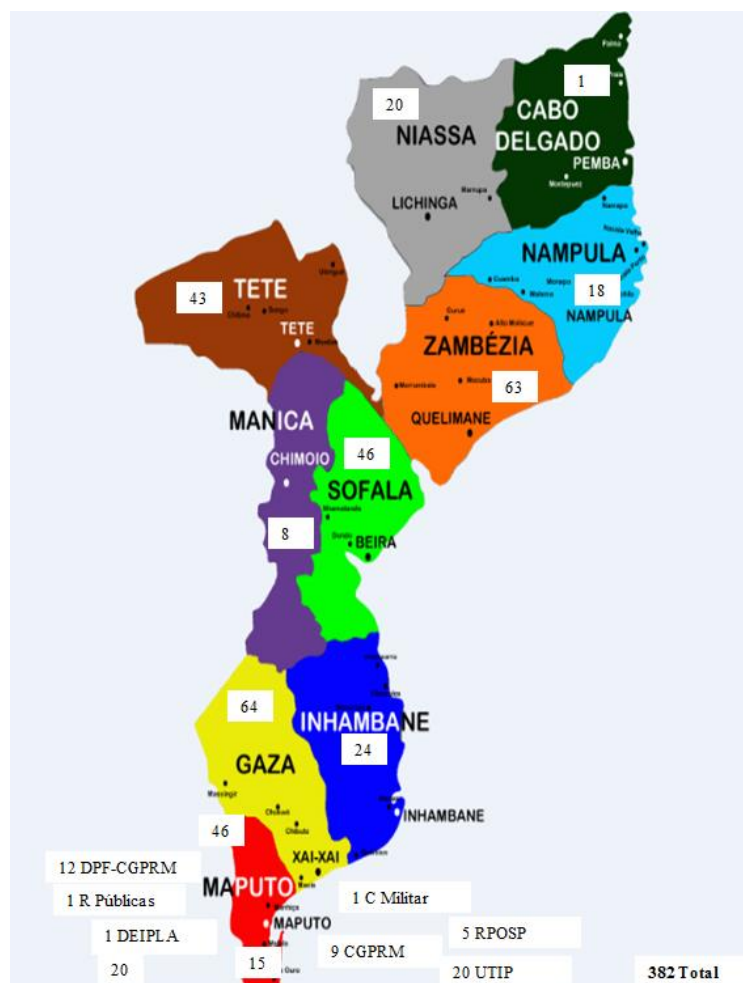
A idade mínima é de 22 e a máxima de 63 anos (sendo que em termos de género masculino e feminino a idade mínima é de 22 e 23, e a máxima de 63 e 61 anos respetivamente) A média do número de anos de serviço é de 14,64, com desvio-padrão de 8,87 (Masculino:  $14.74 \pm 9.12$ ; Feminino:  $14.38 \pm 8.18$ ), sendo que o número mínimo é de 4 e o máximo de 35 anos de serviço.

Quanto ao grau académico dos agentes inquiridos, verificamos que a maior parte tem o ensino pré-universitário concluído, corresponde a 47,4% do universo da nossa amostra e a 181 membros da PRM. Os que tem o ensino secundário concluído, correspondem a 21.5% e a um número de 82 membros, 14,4% são os que tem a licenciatura concluída, correspondente a 55 membros da PRM. Como se pode verificar, 4,5% que corresponde a 17 elementos policiais são os que tem mestrado concluído e, por fim, 2,1%, equivalente a 8 elementos inquiridos são os que tem o nível de bacharelato concluído conforme a tabela 2 acima referenciado.

Na mesma Tabela 2, também se reflete, em percentagens e número de membros da PRM, que responderam ao nosso questionário, por categoria. Como referimos ao longo do nosso trabalho, a PRM está organizada em hierarquia, sendo que no topo temos a classe dos Oficiais Gerais onde apenas 1 respondeu ao questionário, o correspondente a 0,7%, seguem-se os Oficiais Superiores, que correspondem a 6,8%, um número de 26, Classe dos Oficiais Subalternos, responderam 61 Oficiais, o que no nosso universo corresponde a 16%, Classe dos Sargentos, com cerca de 152, o que corresponde a 39,8% e a Classe dos Guardas com cerca de 142, o que corresponde 37,2%. De referir que as últimas duas classes aqui mencionadas, corresponde ao maior número do universo da nossa amostra.

No que diz respeito à distribuição sociodemográfica, apresenta-se a Figura 2. Esta indica-nos os locais de trabalho em termo de números dos polícias que foram inquiridos.

Figura 2 - Distribuição dos inquiridos por departamento/serviço



### 3.2. PROCEDIMENTOS

A metodologia de investigação científica consiste na escolha de um caminho de investigação que reúne as ferramentas e técnicas de recolha de dados adequadas aos objetivos que se pretendem atingir na investigação (Sousa & Baptista, 2011) e, como refere Sarmento (2013, p.131), “visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa (...) utilizados no trabalho”. O estudo sistemático dos métodos, a utilização de diferentes técnicas devem ser apropriadas aos objeto de estudo para uma revisão permanente e crítica do conhecimento científico (Santo, 2010).

Segundo Sarmento (2013), podemos dizer que o inquérito é um instrumento de pesquisa, que permite a recolha de dados que depois são introduzidas numa base de dados,

e com base em determinados métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados e por fim fazer a análise destes dados e compará-los.

Procuraremos fazer uma recolha quantitativa e também serão utilizadas técnicas de estatística descritiva, para caracterização da amostra e resultados e inferencial para análise das diferenças entre os resultados. Para a respetiva análise utilizar-se-á um nível de significância de 0,05. De referir que o inquérito será direcionado para cerca de 380 polícias com mais de 4 anos de serviço. Dentre eles, os Guardas, Sargentos e Oficiais da PRM a nível do Comando Geral e alguns comandos provinciais.

Assim sendo, a avaliação da motivação será efetuada com base no questionário MAWS (Gagné, 2010), devidamente adaptado à realidade e aos elementos de análise do presente estudo. Recorre-se ao método de inquérito por questionário,

Desta feita, o trabalho de investigação que seguimos apresentará apenas um estudo eminentemente teórico, de pendor descritivo, onde se pretende “estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação” (Carmo & Ferreira, 2009, p. 213)

Em linhas gerais, a nossa dissertação apresentará uma estrutura meramente clássica, onde constará a introdução, o desenvolvimento e a respetiva conclusão, sendo que nas conclusões vamos lançar algumas propostas que possam contribuir para a motivação dos agentes da PRM.

De acordo com o Sousa e Baptista (2010), podemos dizer que este foi o método escolhido por ser uma técnica quantitativa de recolha de dados, sendo a mais adequada ao presente trabalho, por ter em vista a recolha das opiniões dos membros da PRM em causa sobre a temática em apreço.

Escolhemos este método por nos permitir uma rápida recolha de informação a um número de sujeitos relativamente aceitáveis para o nosso estudo, num espaço temporal bastante curto. Tendo em conta que se pretende saber qual é o estado da motivação dos membros da PRM no seu trabalho, interessa-nos ter um número de opiniões suficientemente extenso, que seja representativo de acordo com o universo estudado, para que assim possamos extrair tendências generalizáveis à totalidade dos membros da Polícia. Em nosso entender, o inquérito por questionário facilita a sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise dos resultados obtidos bem como reduz o tempo

que é necessário para recolher e analisar os dados. Podemos acrescentar ainda que se trata de um método de baixo custo.

O questionário (Apêndice B) é constituído por três partes, a primeira referente à descrição introdutória e aos objetivos pretendidos com inquérito e o esclarecimento da confidencialidade do questionário e a segunda parte é constituída por 6 perguntas, com o objetivo de obter a caracterização sociodemográfica dos inquiridos, nomeadamente a sua idade, sexo, local de trabalho, número de anos de serviço, habilitações literárias e a sua categoria profissional. De referir ainda que o nosso estudo foi direcionado para os membros da PRM com mais de quatro anos de serviço. A última parte é constituída por 18 perguntas cujas respostas obedecem a uma escala: (1- Discordo totalmente; 2- Discordo em grande parte; 3- Discordo em parte; 4- não concordo e nem discordo; 5 – Concordo em parte, 6- Concordo em grande parte e 7- Concordo totalmente), através da qual os inquiridos devem indicar o seu grau de concordância ou discordância com as informações apresentadas.

Para obter o perfil demográfico dos participantes recorreu-se a um conjunto de variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias, experiência profissional), o que permite identificar características sobre a mesma (Fortin et al., 2009)

De salientar que antes de aplicados, os questionários foram submetidos a um pré-teste junto de um pequeno número de pessoas pertencentes ao universo estudado, com o objetivo de avaliar a adequação do teste a realizar e verificar se existia alguma dificuldade na interpretação das questões. Feitos alguns acertos de pormenor, de acordo com as sugestões e conselhos recebidos, chegou-se à versão final.

De 27 de Novembro de 2015 a 12 de Janeiro de 2016, procedeu-se à aplicação dos questionários aos membros da PRM a nível de todo o território nacional, antecedido do pré-teste que foi feito a alguns estudantes moçambicanos que se encontram no ISCPSI e que já são membros da PRM com os requisitos necessário para responder deste inquérito (ter mais de quatro anos de serviços).

Para análise dos nossos dados, foi criada uma base no programa MSEXcel (Microsoft Office, 2013) e os dados foram tratados em SPSS 22 (IBM Statistics).

### 3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Para análise dos dados aplicou-se um conjunto de técnicas que aglomeram a análise descritiva dos dados, e a análise inferencial dos mesmos, para aferir as relações previamente estabelecidas, para a determinação e apresentação dos resultados necessários à pesquisa subjacente à presente dissertação.

O processo de análise de dados começou com a medição da normalidade dos dados, através da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, para determinar a sequência de testes necessários realizar tendo em conta as hipóteses elaboradas.

Tabela 3 – Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Dimensão Intrínseca	,112	382	,000	,951	382	,000
Dimensão Identidade	,139	382	,000	,954	382	,000
Dimensão Introjeção	,155	382	,000	,918	382	,000
Dimensão Exteriorização	,139	382	,000	,952	382	,000
Motivação	,092	382	,000	,966	382	,000

Apesar do elevado número de observações ( $n \geq 30$ ), e podendo socorreremo-nos do Teorema do Limite Central, os testes de normalidade, apontam para o facto de nenhuma das dimensões ter distribuição normal, o que incorre na aplicação de testes não paramétricos para aferir as correlações entre as variáveis (Spearman) e a existência de diferenças significativas entre as mesmas (Mann-Whitney e Kruskal-Wallis).

Após a descrição da metodologia segue-se a apresentação de resultados, assente na avaliação das diferenças e na correlação entre os elementos em estudo.

## CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

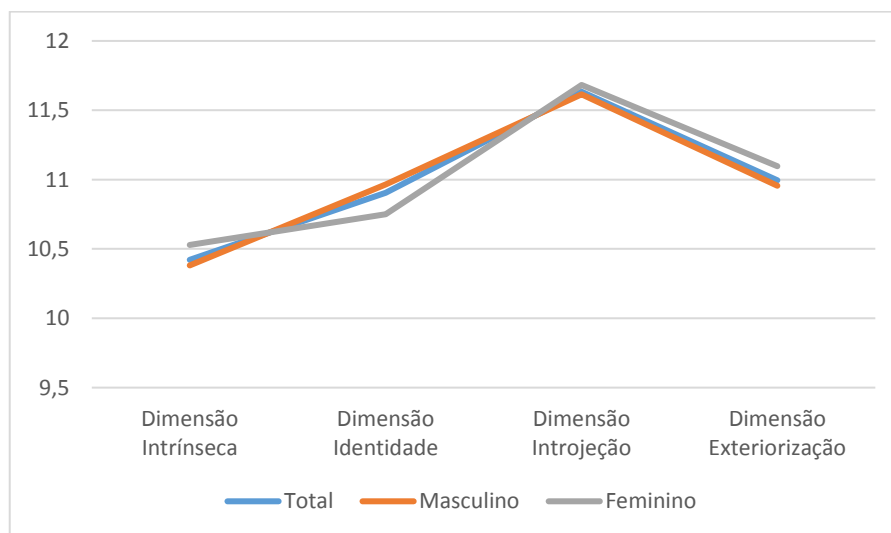
### 4.1. INTRODUÇÃO

A análise dos resultados teve por prévia a determinação da normalidade das variáveis em estudo (capítulo 4, p. 47), por forma a elencar os testes necessários que corroborem ou neguem as hipóteses previamente estabelecidas. Numa fase posterior, seguem-se as análises das diferenças entre os diversos grupos.

### 4.2. ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES

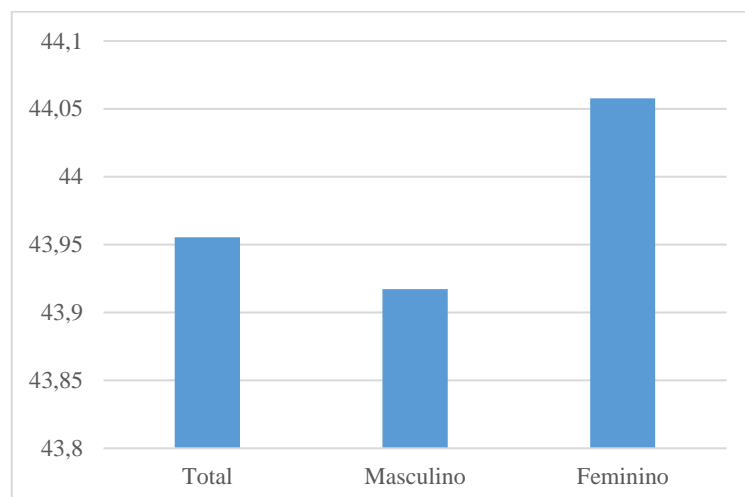
Em termos médios, verifica-se que as diferentes dimensões apresentam um resultado positivo (média de 10,99, numa escala de 15 pontos, DP = 9,89). A dimensão intrínseca é a que regista um valor mais baixo (média de 10,42, numa escala de 15 pontos, DP = 3,08) e a introjeção o valor mais elevado (média de 11,63, numa escala de 15 pontos, DP = 2,78). O gráfico 1 apresenta os valores médios, que são elevados para todas as dimensões, o que sugere uma organização saudável em cada uma das dimensões.

Gráfico 1 – Valores médios das dimensões (por género e total)



Na motivação no trabalho, observa-se um valor bastante positivo (média de 43,96, num total de 60 pontos, DP = 8,7).

Gráfico 2 – Valores médios da Motivação no trabalho (por género e total)



As habilitações literárias revelam valores médios de 10,86, enquanto a motivação é de 43,43 pontos, num total de 60 (Tabela 4)

Tabela 4 – Dimensões Motivacionais e Motivação no trabalho por habilitações literárias

		Dimensões				Motivação
		Intrínseca	Identidade	Introjeção	Exteriorização	
		38	38	38	38	38
Básico	n	38	38	38	38	38
	Média	8,5789	10,0263	10,2105	10,4211	39,2368
	DP	2,95581	3,03571	3,76440	3,51546	10,88623
Secundário	n	82	82	82	82	82
	Média	9,9756	10,4146	11,3415	10,7561	42,4878
	DP	2,76196	2,76196	2,72265	2,32305	10,88623
Pré-universitário	n	181	181	181	181	181
	Média	10,7845	11,3204	12,1050	11,2541	45,4641
	DP	3,12392	2,79028	2,50223	2,21398	8,26674
Bacharelato	n	8	8	8	8	8
	Média	10,3750	10,2500	11,5000	11,0000	43,1250
	DP	3,96187	3,65474	1,60357	1,77281	8,20170
Licenciatura	n	55	55	55	55	55
	Média	10,9091	10,8182	11,4727	10,9455	44,1455
	DP	2,80392	2,67423	2,81435	2,28050	8,35867
Mestrado	n	17	17	17	17	17
	Média	11,3529	11,5294	12,1176	11,1176	46,1176
	DP	2,31682	1,90780	2,34207	1,86689	6,63214

Em termos de patentes, as dimensões mais relevantes para a categoria de Guardas, Oficiais subalternos e sargentos é a dimensão de introjeção, com valores médios de  $10,13 \pm 2,92$ ;  $12,197 \pm 2,48$ ;  $11,76 \pm 3,57$ , respetivamente. Para aos oficiais superiores a dimensão com valores médios mais elevados é a exteriorização, com  $11,46 \pm 2,58$ . Sendo a amostra de

apenas um oficial General, os valores em cada uma das dimensões, representa a totalidade máxima possível.

Tabela 5 - Dimensões Motivacionais e Motivação no Trabalho por Patente

		Dimensões				Motivação
		Intrínseca	Identidade	Introjeção	Exteriorização	
n		142	142	142	142	142
Guarda	Média	9,4507	10,3169	11,3028	10,6056	41,6761
	DP	2,97407	2,86918	2,92456	2,65233	9,04876
	n	152	152	152	152	152
Sargentos	Média	10,8684	10,8553	11,7566	11,1184	44,5987
	DP	3,02021	2,70982	2,57084	2,16515	7,88683
	n	61	61	61	61	61
Oficiais Subalternos	Média	11,3607	12,1639	12,1967	11,3279	47,0492
	DP	2,81681	2,51118	2,48207	2,12698	7,32672
	n	26	26	26	26	26
Oficiais Superiores	Média	10,8462	11,3077	11,2692	11,4615	44,8846
	DP	3,46055	2,66487	3,58394	2,58040	11,16898
	n	1	1	1	1	1
Oficiais Gerais	Média	12,0000	15,0000	15,0000	15,0000	57,0000
	DP	.	.	.	.	.

Em termos de motivação, a patente com maior motivação no trabalho é a “Oficiais Gerais”, com um valor médio de 57, enquanto nos “Guardas”, ainda que positiva é a que apresenta um menor nível motivacional no trabalho ( $41,68 \pm 9,05$ ).

### 4.3. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES

No capítulo da análise das correlações, por intermédio do coeficiente de correlação de Spearman, constata-se que o género é a única variável socio-demográfica que não apresenta uma correlação estatisticamente significativa com nenhuma das dimensões (intrínseca:  $\rho = 0,03$ ;  $p = 0,553 \geq 0,05$ ; identidade:  $\rho = -0,19$ ;  $p = 0,711 \geq 0,05$ ; introjeção:  $\rho = 0,011$ ;  $p = 0,828 \geq 0,05$ ; exteriorização:  $\rho = 0,016$ ;  $p = 0,75 \geq 0,05$ ), nem com a motivação ( $\rho = 0,007$ ;  $p = 0,887 \geq 0,05$ ) ou restantes variáveis de caracterização de perfil (patente:  $\rho = 0,033$ ;  $p = 0,52 \geq 0,05$ ; número de anos de serviço:  $\rho = 0,001$ ;  $p = 0,983 \geq 0,05$ ), com exceção



das habilitações literárias, que identifica uma correlação linear significativa muito baixa ( $\rho = 0,161$ ;  $p = 0,002 < 0,01$ )<sup>1</sup>.

Os elementos policiais que têm uma patente mais elevada têm maiores níveis de interiorização e de motivação, apresentando uma correlação positiva muito baixa com a dimensão de interiorização ( $\rho = 0,196$ ;  $p = 0,00 < 0,01$ ) e com a motivação propriamente dita ( $\rho = 0,137$ ;  $p = 0,007 < 0,01$ ). Tal resultado evidencia que a subida de posto implica um maior nível de motivação e uma melhoria nos níveis de interiorização no local de trabalho. Como podemos verificar no Apêndice G, a subida na patente pode proporcionar mais responsabilidade por parte do elemento policial no setor de trabalho. Assim sendo, a função é desempenhada com muito gosto, constituindo o motivo de prazer na função exercida. O outro fator não menos importante que se verifica com a subida na patente, diz respeito ao facto remuneratório, apesar de este fator não ser considerado um elemento motivacional no trabalho, quando apreciado numa forma isolada.

A correlação positiva moderada verifica-se com o número de anos de serviço ( $\rho = 0,620$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), reflexo de um sistema promocional afeto à própria dinâmica da organização policial, sugerindo que quanto maior o número de anos de serviço, maior a patente do elemento policial.

Quando ocorre um aumento de número de anos de serviço, aumenta de forma reduzida e positiva a correlação com a dimensão de interiorização ( $\rho = 0,155$ ;  $p = 0,002 < 0,01$ ), identidade ( $\rho = 0,126$ ;  $p = 0,014 < 0,05$ ) e com a motivação ( $\rho = 0,139$ ;  $p = 0,007 < 0,01$ ). Com isto, podemos afirmar que os anos de serviço, embora tenham um papel fulcral no processo das promoções, não constitui um fator de motivação. O que significa que os elementos policiais, apesar de certas dificuldades inerentes ao trabalho, consideram-no determinante para alcançar os seus objetivos profissionais, como ilustram os resultados do Apêndice H.

A relação entre inter-dimensões é reveladora de associações lineares positivas baixas e moderadas. A relação entre a dimensão de interiorização e a de exteriorização é a que

---

<sup>1</sup> A definição da intensidade da correlação é determinada por um vasto conjunto de autores, razão pela qual, se enunciam Pestana e Gageiro (2008) e Marôco (2011), como referência para indicar que:  $\rho < 0,20$  – correlação linear muito baixa;  $0,20-0,40$  – correlação baixa;  $0,40-0,70$  – correlação moderada;  $0,70-0,90$  – correlação alta e  $0,90-1$  – correlação muito alta. Quando o valor da correlação é  $-1$  ou  $1$ , significa que estamos perante uma correlação perfeita (negativa ou positiva)

apresenta uma correlação significativa mais baixa ( $\rho = 0,315$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), seguida pela relação identidade-exteriorização ( $\rho = 0,319$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), o que sugere que os elementos policiais, desenvolvem a sua atividade porque constitui a sua única fonte de rendimento, embora não considerem que a recompensa remuneratória não é a mais adequada, pois afigura-se reduzida. A exteriorização correlaciona-se significativamente e positivamente com a introjeção ( $\rho = 0,587$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), o que demonstra claramente os motivos que levam os elementos policiais a desempenharem as suas funções com zelo, visto que é deste trabalho que depende a sua reputação na sociedade. De acordo com os resultados obtidos, constatamos uma competitividade no trabalho que advém da ambição individual de se destacar na avaliação.

Tabela 6 - Coeficientes de Correlação de Spearman

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Dimensão Intrínseca	1,000								
(2) Dimensão Identidade	,611**	1,000							
(3) Dimensão Introjeção	,479**	,470**	1,000						
(4) Dimensão Exteriorização	,315**	,319**	,587**	1,000					
(5) Motivação	,802**	,790**	,800**	,660**	1,000				
(6) Patente/classe	,196**	,073	,048	,077	,137**	1,000			
(7) Género	,030	-,019	,011	,016	,007	,033	1,000		
(8) Habilitações literárias	,195**	,114*	,093	,045	,142**	,048	,161**	1,000	
(9) Número de anos de serviço	,155**	,126*	,032	,079	,139**	,620**	,001	-,002	1,000

Nota: \* valor  $p < 0,05$ ; \*\* valor  $p < 0,01$

As relações moderadas, que apontam para uma correlação linear significativa positiva ocorrem também entre a dimensão da introjeção e da interiorização ( $\rho = 0,479$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ) e entre a introjeção e a dimensão identidade ( $\rho = 0,470$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), o que revela uma motivação global no desempenho das funções policiais dos inquiridos, uma vez que esta lhes permite alcançar os objetivos de vida e simultaneamente encaram-na como um fator de diversão.

Para a dimensão da identidade observa-se uma correlação positiva entre esta e a dimensão da interiorização ( $\rho = 0,611$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), o que significa que quando aumenta o nível de interiorização no local de trabalho, também aumenta de forma significativa e

positiva a dimensão identidade. Isto significa, quando maior for a vontade pelo trabalho, maior é a probabilidade de alcançar os objetivos profissionais desejados.

A motivação no trabalho correlaciona-se significativa e positivamente com todas as dimensões, sendo que as mesmas são elevadas para a interiorização ( $\rho = 0,802$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), a introjeção ( $\rho = 0,800$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), a identidade ( $\rho = 0,790$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ), e moderada para a exteriorização ( $\rho = 0,660$ ;  $p = 0,000 < 0,01$ ). Tal resultado surpreende/não surpreende, porque o ganhar muito dinheiro, como se refere na dimensão exteriorização, não pode ser considerado um fator motivacional, mas sim, um vetor, por isso, correlaciona-se de forma moderada com a motivação, enquanto as outras dimensões como vimos anteriormente, influenciam de forma direta na motivação.

#### **4.3.1. Género Teste de medição do modelo conceptual e análises diferenciais**

O modelo concetual proposto nesta dissertação (ver Figura 1, página 34) pode ser testado empiricamente através da análise das diferenças entre grupos.

Pelo exposto pretende-se averiguar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo (dimensões motivacionais e motivação), relativamente às características de perfil dos elementos policiais, a saber, género, idade, patente e número de anos de serviço.

Para o efeito recorrer-se-á a testes não paramétricos, dada a ausência de normalidade dos dados, com o teste Mann-Whitney e teste de Kruskal-Wallis.

#### **4.3.2. Género**

O valor do teste de Mann-Whitney, com valor  $p \geq 0,05$ , aponta para que se possa afirmar que não existe evidência estatística de diferenças significativa entre os géneros relativamente à média das diferentes dimensões motivacionais e da motivação dos elementos policiais.

Tabela 7 – Medidas Descritivas e teste de Mann-Whitney para o Género

Género		N	Média	DP	Teste de Mann-Whitney	
					U	Sig
Dimensão Intrínseca	Masculino	278	189,46	2,999	13888	0,552
	Feminino	104	196,96	3,315		
Dimensão Identidade	Masculino	278	192,77	2,705	14102	-0,371
	Feminino	104	188,10	3,055		
Dimensão Introejeção	Masculino	278	190,75	2,793	14248,5	-0,218
	Feminino	104	193,50	2,759		
Dimensão Exteriorização	Masculino	278	190,41	10,957	14152	-0,32
	Feminino	104	194,42	2,192		
Motivação	Masculino	278	191,01	8,717	14319	-0,143
	Feminino	104	192,82	8,704		

### 4.3.3. Habilitações Literárias

Tendo em conta os resultados verifica-se que com exceção da dimensão exteriorização ( $K = 4,839$ ;  $p = 0,436 \geq 0,05$ ), as demais dimensões e a motivação apresentam diferenças estatisticamente significativas relativamente aos níveis médios motivacionais.

O estudo das diferenças entre grupos efetua-se pela análise das *pairwise correlations*, constando-se que as diferenças estatisticamente significativas se registam na dimensão intrínseca, entre os níveis de ensino básico com o nível pré-licenciatura ( $k = -78,481$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ), e licenciatura ( $k = -78,816$ ;  $p = 0,001 \leq 0,05$ ).

Apesar de nas dimensões identidade e introejeção existirem diferenças estatisticamente significativas ( $k = 12,206$ ;  $p = 0,032 \leq 0,05$ ;  $k = 11,241$ ;  $p = 0,047 \leq 0,05$ ), a análise inter-grupos habilitacionais, não é revelador das mesmas em cada par constituído.

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que entre o grupo ensino básico e ensino pré-universitário ( $k = -67,231$ ;  $p = 0,001 \leq 0,05$ ) os valores médios da motivação no trabalho são diferentes.

Tabela 8 - Medidas Descritivas e Teste de Kruskal-Wallis para as Habilitações Literárias

Habilitações literárias		n	M	DP	Kruskal-Wallis	
					K	sig
Dimensão Intrínseca	Ensino Básico Concluído	38	126,95	2,96	20,418	0,001*
	Ensino Secundário Concluído	82	173,24	3,04		
	Ensino Pré-universitário Concluído	181	205,43	3,76		
	Bacharelato Concluído	8	189,38	3,52		
	Licenciatura Concluída	55	205,76	10,89		
	Mestrado Concluído	17	219,21	2,99		
Dimensão Identidade	Ensino Básico Concluído	38	156,38	2,76	12,206	0,032*
	Ensino Secundário Concluído	82	169,84	2,72		
	Ensino Pré-universitário Concluído	181	208,14	2,32		
	Bacharelato Concluído	8	172,06	8,24		
	Licenciatura Concluída	55	186,75	3,12		
	Mestrado Concluído	17	210,62	2,79		
Dimensão Introjeção	Ensino Básico Concluído	38	152,47	2,50	11,241	0,047*
	Ensino Secundário Concluído	82	176,99	2,21		
	Ensino Pré-universitário Concluído	181	207,56	8,27		
	Bacharelato Concluído	8	165,69	3,96		
	Licenciatura Concluída	55	183,24	3,65		
	Mestrado Concluído	17	205,41	1,60		
Dimensão Exteriorização	Ensino Básico Concluído	38	178,22	1,77	4,839	0,436
	Ensino Secundário Concluído	82	175,48	8,20		
	Ensino Pré-universitário Concluído	181	203,48	2,80		
	Bacharelato Concluído	8	181,94	2,67		
	Licenciatura Concluída	55	185,86	2,81		
	Mestrado Concluído	17	182,38	2,28		
Motivação	Ensino Básico Concluído	38	142,92	8,36	16,53	0,005*
	Ensino Secundário Concluído	82	169,44	2,32		
	Ensino Pré-universitário Concluído	181	210,15	1,91		
	Bacharelato Concluído	8	170,00	2,34		
	Licenciatura Concluída	55	191,49	1,87		
	Mestrado Concluído	17	206,85	6,63		

Nota: \*  $p \leq 0,05$

#### 4.3.4. Patente

De acordo com a tabela 9, existem diferenças significativas entre as várias patentes no que se refere à dimensão intrínseca ( $k = 24,934$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ), identidade ( $k = 23,73$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ) e em relação à motivação no trabalho ( $k = 23,066$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ).

Tabela 9 – Medidas Descritivas e Teste Kruskal-Wallis para a Patente

	Patente/classe	n	Mean Rank	DP	Kruskal-Wallis	
					K	sig
Dimensão Intrínseca	Guarda	142	156,13	2,97	24,934	0,000*
	Oficiais Gerais	1	249,50			
	Oficiais Subalternos	61	226,48	2,82		
	Oficiais Superiores	26	207,27	3,46		
	Sargentos	152	207,43			
Dimensão Identidade	Guarda	142	167,46	2,87	23,73	0,000*
	Oficiais Gerais	1	358,50			
	Oficiais Subalternos	61	244,23	2,51		
	Oficiais Superiores	26	205,12	2,66		
	Sargentos	152	189,37	3,02		
Dimensão Introjeção	Guarda	142	179,41	2,92	6,273	0,180
	Oficiais Gerais	1	350,50			
	Oficiais Subalternos	61	213,10	2,65		
	Oficiais Superiores	26	189,06	3,58		
	Sargentos	152	193,50	2,71		
Dimensão Exteriorização	Guarda	142	176,23	2,65	7,32	0,120
	Oficiais Gerais	1	371,50			
	Oficiais Subalternos	61	205,14	2,12		
	Oficiais Superiores	26	208,13	2,58		
	Sargentos	152	196,26	2,57		
Motivação	Guarda	142	161,49	9,05	23,066	0,000*
	Oficiais Gerais	1	370,50			
	Oficiais Subalternos	61	233,01	7,33		
	Oficiais Superiores	26	208,73	11,17		
	Sargentos	152	198,76	2,17		

Nota: \*  $p \leq 0,05$

As diferenças estatisticamente significativas, registam-se em diferentes dimensões e entre grupos diferenciados, a saber: (1) na dimensão intrínseca entre os grupos: (i) guardas e sargentos ( $k = -51,304$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ); (ii) guardas e oficiais subalternos ( $k = -70,349$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ); (2) na dimensão identidade entre os grupos (i) guardas-oficiais subalternos ( $k = -76,765$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ) e (ii) sargentos e oficiais subalternos ( $k = 54,864$ ;  $p = 0,001 \leq 0,05$ ).

No que concerne à motivação no local de trabalho, as maiores diferenças estatisticamente significativas verificam-se entre os guardas e os sargentos ( $k = -37,271$ ;  $p = 0,038 \leq 0,05$ ) e entre guardas e oficiais subalternos ( $k = -71,522$ ;  $p = 0,000 \leq 0,05$ ). Perante este cenário, podemos concluir que a patente na PRM constitui o motivo para o nível de satisfação dos elementos policiais. Quanto maior for a diferença nas patentes, maior será a diferença da média na dimensão intrínseca e no que diz respeito a motivação propriamente

ditada, a diferença das médias é ligeiramente inferior, como se pode verificar nos dados apresentados. Este fenómeno é gerado pela variação de remuneração, visto que na PRM o rendimento varia de acordo com a patente sustentada, assim sendo, quanto maior for a patente, maior será o rendimento e consequentemente o nível motivacional.

#### 4.3.5. Idade

Os dados da Tabela 10 revelam que não existe evidência estatística de diferenças significativas entre a idade e as diferentes dimensões motivacionais e da motivação no trabalho em si.

Tabela 10 - Teste de Kruskal-Wallis para a Idade

	Dimensão Intrínseca	Dimensão Identidade	Dimensão Introjeção	Dimensão Exteriorização	Motivação
Qui-quadrado	51,455	53,419	38,911	42,133	51,264
Sig.	,127	,093	,564	,422	,131

Nota: \*  $p \leq 0,05$

Como se pode verificar nos resultados do nosso questionário, a patente por exemplo, pode constituir um fator de motivação. Embora existam elementos policiais com uma idade significativa e que tenham uma patente maior, não será pela idade que esteja mais motivado ou não. A idade pode fazer com que as outras variáveis que condicionam a motivação estejam reunidas, como os rendimentos auferidos, os louvores e as condecorações.

#### 4.3.6. Número de Anos de Serviço

À semelhança do que ocorre com a idade, a Tabela 11, revela que não existe evidência estatística quanto à existência de diferenças entre os níveis médios motivacionais nos mais diversos anos de serviço.

Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis para o Número de Anos de Serviço

	Dimensão Intrínseca	Dimensão Identidade	Dimensão Introjeção	Dimensão Exteriorização	Motivação
Qui-quadrado	34,134	27,743	33,536	27,847	31,268
Sig.	,196	,478	,217	,473	,305

Nota: \*  $p \leq 0,05$

Os anos de serviço em si não tem qualquer influência para a motivação, o que se pode verificar é que, quando mais anos de serviço, maior poderá ser a probabilidade de subir na patente e/ou obtenção de mais habilitações literárias, fatores que podem influenciar de forma direta na motivação.

Ao longo do presente capítulo foram expostos os principais resultados, pelo que a mesma é precedida da discussão dos resultados, à luz das diferentes teorias anteriormente enunciadas e de acordo com as hipóteses formuladas.



## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO**

Neste capítulo, debruçar-nos-emos sobre os resultados do inquérito realizado aos elementos da PRM, verificaremos o cumprimento dos objetivos traçados para a produção do presente trabalho, e responderemos à pergunta de partida. Neste capítulo apresentaremos as conclusões finais do trabalho, de modo a ter uma melhor perceção dos pontos a que nos propusemos debater e apresentar resultados concretos, e, por último, pretendemos deixar caminhos abertos para futuras investigações nesta área referente as dimensões da motivação, visto que consideramos ser uma matéria fundamental para o sucesso de uma organização.

### **5.1. CONCLUSÃO FINAL**

Com a realização desta investigação por inquérito permitiu-nos um melhor conhecimento dos níveis e fatores motivacionais dos funcionários que prestam serviço na PRM.

Numa sociedade como a Moçambicana, que se encontra em permanente evolução, onde a nova geração tem um grau de exigência superior em relação à geração passada, a questão da motivação deve ser cada vez mais investigada, por se tratar de um dos principais elementos de envolvimento organizacional e de melhoria do desempenho policial.

Entendemos que todos os objetivos por nós programados para a realização do presente estudo foram alcançados com sucesso. Tais como, encontrar o que pode estar a falhar atualmente para o bom desempenho dos agentes, tendo como objetivo a motivação do efetivo da PRM. Vimos que os resultados obtidos vão ao encontro às teorias apresentadas, e foi possível verificar os fatores que podem causar a falta de motivação e sobre os quais os gestores dos Recursos Humanos podem intervir.

Como fatores que condicionam a motivação, apontamos as “más condições de trabalho”, a “falta de diálogo entre os elementos policiais”, a “excessiva carga horária”, a “falta de reconhecimento/valorização do esforço desempenhado”, e a “baixa recompensa salarial”. Pese embora o salário *per se* não seja um fator, em nosso entender, pode e deve ser considerado uma componente relevante no condicionamento.

Na realidade moçambicana, onde o poder económico é considerado baixo, a recompensa salarial tem grande maior importância, visto fazer parte de um dos requisitos para que as necessidades básicas, abordadas na teoria de Maslow sejam satisfeitas.

Relativamente às análises relacionais efetuadas ao nível de motivação, estes resultaram em diferenças não estatisticamente significativas. Contudo, mesmo não tendo uma influência significativa do ponto de vista estatístico nos níveis motivacionais, a análise dessas variáveis permitiu obter um conjunto de dados interessantes:

- Os elementos policiais do sexo masculino obtiveram valores motivacionais ligeiramente superiores em relação aos elementos do sexo feminino;
- Os elementos que reportam índices mais elevados de motivação são os que têm a patente mais elevada e nível académico superior.

Consideramos importante compreender que o desenvolvimento de atitudes positivas, a melhoria da auto-estima, o autocontrole, o desenvolvimento de relacionamentos motivadores, a definição de prioridades, metas e objetivos e a disposição para aceitar mudanças são grandes passos para uma vida motivada e valorizada que, segundo especialistas, pode ser a chave do sucesso pessoal e profissional dentro da organização policial.

Contudo, podemos dizer que os gestores dos RH, devem compreenderem o papel influenciador das políticas de gestão que possam deixar motivados os funcionários, a fim de se criar um ambiente mais favorável e produtivo no trabalho, tanto para a organização quanto para os indivíduos que fazem parte.

## **5.2. OBJETIVOS E HIPÓTESES**

Com base na informação recolhida através do questionário aplicado aos elementos policiais e, tendo por suporte o que foi explanado através da revisão da literatura, verifica-se que os guardas da polícia, encontram-se com a média mais baixa em termos de motivação, ainda que seja positiva, com uma média de 43,96, no total de 60 pontos, e um DP de 8,7. Confirmou-se ainda que na PRM, face à realidade do próprio país, as condições de trabalho, a carga horária excessiva e a recompensa salarial contribuem em grande parte para na

motivação dos elementos policiais, apesar de termos concluído através da literatura que a recompensação salarial por se só não pode ser considerado um fator de motivação.

Depois de uma análise descritiva das Dimensões motivacionais, foi possível notar que a média é positiva, o que sugere uma organização saudável em cada uma das dimensões, com a média de 10,99, numa escala de 15 pontos. Foi possível verificar que a motivação dos elementos policiais varia em razão do nível académico e em razão da patente. Ou seja, quando maior for a patente sustentada, maior será o nível da motivação no trabalho e, o mesmo se verifica em termos de habilitações literárias, o que quer dizer, quando maior for o nível académico, maior é o nível de motivação do elemento.

Feita a análise das correlações, foi possível verificar que o género é o único elemento sociodemográfico que não faz correlação com nenhuma dimensão e nem mesmo com a motivação e nem com as restantes características do perfil da amostra, o que quer dizer, a motivação no trabalho, nada tem a ver com o género. Enquanto a patente por exemplo, faz com que a motivação seja variável duma patente a outra. Em termos de diferença, vimos que quando maior foi a diferença entre patentes, maior será a diferença das médias obtidas. Fator que também se verifica em termos de habilitações literárias.

Para além da concretização dos objetivos, no que respeita às hipóteses formuladas, podemos dizer que nem todas foram confirmadas, no que diz respeito a dimensão intrínseca, foi notório que é fundamental para a motivação e no que tange as variáveis sociodemográficas, o género e a idade são variáveis que não tem uma influência significativa para a motivação.

### **5.3. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E RECOMENDAÇÕES**

Podemos considerar que a questão de motivação para uma instituição como a PRM, é um ponto bastante sensível, por isso, durante a realização do trabalho deparámo-nos com inúmeras dificuldades que nos levou a readaptar o que, *a priori*, havíamos planeado. A impossibilidade de aplicar os questionários presencialmente implicou a utilização do Google *forms*, para a obtenção dos dados necessários. O facto da divulgação do questionário ter sido feita através do link, podendo significar que alguns elementos policiais tiveram dificuldades em aceder ao questionário, porque nem todos tem acesso a internet.

Tendo como base os resultados referenciados no presente trabalho, consideramos que para futuras investigações desta matéria, os investigadores devem se basear prioritariamente ao nível da “Motivação Intrínseca”, bem como aumentar a representatividade da amostra.

A par disto deve-se delinear uma estratégia orientadora de intervenção para que não existam diferenças motivacionais entre as diversas patentes. Seria ainda interessante aplicar o mesmo questionário aos civis que exercem funções na PRM, ou mesmo no ministério do Interior, de forma a averiguar se estes, estando inseridos no mesmo contexto, se movem pelas mesmas necessidades que os polícias.

Finalmente sugerimos que, em pesquisas futuras, se foque na vertente dos meios materiais, a carga horária de trabalho diário por parte dos elementos que desempenham funções operacionais (para este efeito, elaborou-se uma nossa proposta do horário que se considerou mais adequada - Anexo 3).

## REFERÊNCIAS

- Almeida, F. F. Neves (1992). *Comportamentos de Sucesso – Psicologia aplicada à Gestão*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.
- Aquino, C. P. (1979). *Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução*. São Paulo: Atlas.
- Archer, E. R. (1997). O Mito da Motivação. In C. Bergamini, C., R. Coda (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. (2. Ed). São Paulo: Atlas.
- Bassous, M. (2015). What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations? *Voluntas - International Society for Third-Sector Research*, 26, 355–381.
- Bergamini, C. W. (1986). *Motivação nas organizações*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (3.ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2ª ed.) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Birou, A. (1973). *Método in Dicionário das Ciências Sociais*, Vol 5. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Cidade: Grupo Lidel.
- Caetano, A. (1997). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.

- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho - Conceitos, Metáforas e Práticas* (2ª ed.). Lisboa: RH.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber* (2ªed). Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B, & Rodrigues, J. V. (2013), *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, L. (1998). *Gestão Estratégica das Organizações: Ao Encontro do 3º Milénio*. (3ª ed.). Lisboa: Verbo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia de Investigação – Guia para Autoaprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação - Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. E., Rocha, F. M., Raposo, R, & Duarte, M. I. A. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. col. Manuais. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Chiavenato, I. (1976). *Teoria Geral da Administração – Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração*. vol. 1 (5ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*. (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1983). *Recursos Humanos (Edição Compacta)*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. (2ª ed.). Rio de Janeiro,: Campus.
- Clemente, P. J. L. (2006). *A Polícia em Portugal*. Col. Cadernos INA. Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Collins, M. A. & Amabile, T. M. (1999). Motivation and creativity. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Constituição da República de Moçambique, (2004). Imprensa Nacional de Moçambique, Maputo.

- Costa, M. S. B. (2012). *Motivação e satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nova York: Plenum.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1971). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. (10ª ed.), tradução de Eduardo, C. M. A e Maria Manuela Lucena e Valle. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.
- Ebro, P.T. (2012), *A Necessidade de Informações para a Polícia Moçambicana, Informações Policiais como Suporte à Investigação Criminal*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. ISCPSI. Lisboa
- Farinha, P., & Jacinto, P. (2007). *Avaliação de desempenho*. Instituto superior de línguas e administração. Dissertação de Pós-Graduação de consultoria empresarial. Acedido de <http://aguialaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>.
- Ferreira, J. M. C., Neves., J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behavior at Work: The Individual in the Organization*. (2ª ed.). New York: Psychology Press.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E., & Malorne, A. (2010). The motivation at work scale: Validation in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.
- Hadi, R., & Adil, A. (2010). Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294-299.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Johnston, R., & Clark, G. (2000). *Service Operations Management*. Harlow: Prentice-Hall.
- Johnston, R., & Clark, G. (2002). *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas.
- Joo, B. K., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Lei n° 16/2013, de 12 de Agosto, *Boletim da República n.º 64, I Serie*. Assembleia da República de Moçambique. Ministério do Interior
- Lei n° 19/92, de 31 de Dezembro, *Boletim da República I serie - numero 53. Criação da Polícia da República de Moçambique*. Ministério do Interior.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La Motivation dans L'entreprise: Modeles et Stratégies*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Madureira, M. A. S. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5<sup>a</sup> ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, C. A., & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. (1<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marques, F. M. M. (2003). *As Polícias Administrativas in Estudos de Direito de Polícia*. Vol. 1. Lisboa: Associação Académica da Faculdade de Direito de Lisboa.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.



- Maskell, B. (1989). Performance measures for world class manufacturing. *Management Accounting*, 32-33.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.
- Minicucci, A. (1980). *Psicologia Aplicada à Administração*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Montserrat, X. (2004). *Como Motivar – Dinâmicas para o Sucesso*. Tradução de Maria Dolores Garrido. col. «Saberes». Porto: Edições ASA.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moscovici, F.(1975). *Desenvolvimento Interpessoal: Leituras e Exercícios de Treinamento em Grupo*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Moura, R. (1991). *Gestão e Desenvolvimento Sócio-Organizacional*. Lisboa, CIDEC/ISCTE.
- Neves, J. C. (2012), *Análise e Relato Financeiro – Uma visão integrada de gestão* (5ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Neves, J. C. (2011) *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa* (2ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Nunes, S. (1999). *A Função do Comando de Esquadra – Gerir, Liderar, Comandar*. Dissertação de Licenciatura em Ciências Policiais. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Pereira, F. (1990). *Relações interpessoais. Construção do conhecimento e educação*. Revista Portuguesa de Psicanálise, 10/11, 153-167. [online: <http://hdl.handle.net/10400.12/2790>].
- Pereira, O. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Pina, M., Rejo, A., Campos, R., Cunha, Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9ª ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento organizacional*. (7ª ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, J. A., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objectos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, D. F., Macêdo, I. I., Johann, M. E. P., & Cunha, N. M. M. (2011). *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. (9ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo Resultados Através de Pessoas: Seu Sucesso Depende dos Outros*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rodrigues, T. F. (2010). *Dinâmicas Migratórias e Risco de Segurança em Portugal*. Lisboa: Instituto da Defesa nacional.
- Santo, P. E. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais: Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Sarmento, M. (2013a). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Lusíada Editora.
- Sarmento, M. (2013b). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, G. M. (2001). *Ética Policial e Sociedade Democrática*. Lisboa: ISCPSI.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Spearman, C. (1910). Correlation calculated from faulty data. *British Journal of Psychology*, 3 (3), 271-295. doi: 10.1111/j.2044-8295.1910.tb00206.x.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. (2<sup>a</sup> ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de Espanha.
- Valente, M. M. G. (2005). *Teoria Geral do Direito Policial*. Tomo I. Coimbra: Almedina.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision making process. *Organizational Dynamics*, 28 (4), 82-94.
- Zimpeck, B. G. (1990). *Administração de Salários*. São Paulo: Atlas.
- Zimpeck, B. G. (1990). *Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos*. (7<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.



---

## APÊNDICES

## **APÊNDICES**

**Apêndice A:** Pedido de Autorização ao Diretor do Estágio para a Realização do Inquérito

**Apêndice B:** Inquérito para Avaliação da Motivação dos Agentes da PRM

**Apêndice C:** Dimensões Motivacionais e Motivação no trabalho por habilitações literárias

**Apêndice D:** Dimensões Motivacionais e Motivação no trabalho por Patente/Posto

**Apêndice E:** Questões relativas a dimensão intrínseca (1, 2 e 3)

**Apêndice F:** Questões Relativas a Dimensão Identidade (4, 5 e 6)

**Apêndice G:** Questões relativas a dimensão Introjeção (7, 8 e 9)

**Apêndice H:** Questões relativas a dimensão Exteriorização (10, 11 e 12)

**Apêndice I:** Distribuição dos inquiridos por Departamento/serviço

---

Apêndice A

Pedido de autorização ao Diretor de Estágio para a realização do inquérito

**Exmo. Senhor Diretor de Estágio**

Eu, Mário Daniel Alfinete Júnior, Aspirante a Oficial de Polícia n.º 42M/ 800009, do 28.º Curso de Formação de Oficiais de Polícia, Mestrado Integrado em Ciências Policiais, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, subordinada ao tema “Motivação: Condicionante para o desempenho da Polícia da República de Moçambique”, da qual é Orientadora a Prof<sup>a</sup>. Doutora Sónia Maria Aniceto Morgado e coorientador Prof. Doutor Rocha Machado, vem mui respeitosamente solicitar a V.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup> se digne formalizar pedidos de autorização para a concessão de inquérito por questionário para avaliação da motivação dos Agentes da Polícia da República de Moçambique.

A aplicação deste questionário tem por objetivo recolher informação que me permita entender os fatores que podem levar à possível falta de motivação dos agentes e, consequentemente, deduzir o que pode impulsionar a motivação dos respetivos agentes.

O Aspirante a Oficial de Polícia Mário Daniel Alfinete Júnior, compromete-se a manter a confidencialidade dos dados recolhidos, fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação, bem como a cumprir as demais regras éticas relativas à realização de investigação científica.

Pede deferimento

Lisboa e ISCPSI, 27 de Novembro de 2015

---

Mário Daniel Alfinete Júnior  
AOP n.º 42M/800009

Apêndice B

---

Inquérito para avaliação da motivação dos agentes da PRM



### **Inquérito para avaliação da motivação dos agentes da PRM**

O presente questionário integra-se no desenvolvimento da tese de Mestrado na especialidade de Ciências Policiais do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança interna, sob orientação da Prof. Doutora Sónia Maia Aniceto Morgado e coorientação do Prof. Doutor Rocha Machado. Tem como objetivo identificar os motivos que favorecem o desempenho na Polícia da República de Moçambique.

Neste sentido, solicita-se a sua colaboração no preenchimento do questionário, que demorará cerca de quinze minutos.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão apenas utilizados em estudos de âmbito académico, assegurando-se a sua confidencialidade.

NOTA: Se tiver iniciado o preenchimento do seu questionário sem o completar, poderá retomá-lo (usando o mesmo computador) a partir do ponto em que o deixou inicialmente.

Se tiver alguma dúvida sobre o preenchimento do questionário, poderá contactar o autor através do seguinte email: [junior.alfinete@gmail.com](mailto:junior.alfinete@gmail.com).

### **Uma nota sobre privacidade**

Este inquérito é anónimo. O registo das respostas ao inquérito não contém qualquer informação sobre a sua identidade, excepto se alguma pergunta do inquérito solicitar alguma identificação e a fornecer. Se usou um código para aceder a este inquérito este código não será guardado junto com as suas respostas. O código é gerido numa base de dados separada e apenas é utilizado pelo programa para registar que concluiu o inquérito. Não há forma de relacionar os códigos dos convidados a participar no inquérito com as respostas dadas.

### **Consentimento informado**

Agradecemos que leia a seguinte declaração e selecione «Concordo», se desejar participar no presente estudo. Caso contrário, selecione «Não concordo». \*«Li e compreendi a informação fornecida sobre o questionário que integra a presente investigação sobre Motivação: Condicionante para o Desempenho na PRM e concordo em responder voluntariamente a este questionário.»

Esta parte do questionário é de caracterização do perfil da amostra

Organização a que pertence:

Departamento / Serviço:

Posto:

Função:

Data de Nascimento:

Género:

Habilitações literárias:

Número de anos de serviço:

A presente parte do questionário é de avaliação da motivação e das condicionantes do desempenho dos elementos policiais Utilizando a escala de tipo Likert, indique para cada uma das afirmações qual o grau que presentemente corresponde às razões porque desempenha as suas funções e as condicionantes ao desempenho: \*Required

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo em grande parte; 3 - Discordo em parte; 4 – Concordo em parte; 5 – Concordo em grande parte; 7 – Concordo plenamente.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Porque gosto muito do trabalho							
2. Porque divirto-me ao cumprir as funções							
3. Pelos momentos de prazer que o trabalho me traz							
4. Eu escolho este trabalho porque me permite alcançar os meus objectivos de vida							
5. Porque o meu trabalho preenche os meus planos de carreira							
6. Porque se adapta aos meus valores pessoais							
7. Porque tenho de ser o melhor, tenho que ser o primeiro							
8. Porque o trabalho é a minha vida e não quero falhar							
9. Porque a minha reputação depende disso							
10. Porque o trabalho me permite um determinado padrão de qualidade de vida							
11. Porque me permite ganhar muito dinheiro							
12. Trabalho porque é a minha fonte de rendimentos							
13. O reconhecimento superior (louvares, condecorações, progressões) é importante para o seu desempenho							
14. A carga horária das funções exercidas é adequada							
15. A atividade é desempenhada com os meios materiais e as infraestruturas adequadas							
16. O rendimento auferido é adequado							
17. A interação (relacionamento) com oficiais e entre os pares permite o cumprimento dos objectivos							
18. A estratégia de comando é relevante para a acção policial							

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice C

---

Dimensões Motivacionais e Motivação no trabalho por habilitações literárias

<b>Ensino Básico Concluído</b>	<b>Dimensão Intrínseca</b>	<b>38</b>	<b>8,5789</b>	<b>2,95581</b>
	Dimensão Identidade	38	10,0263	3,03571
	Dimensão Introejecção	38	10,2105	3,76440
	Dimensão Exteriorização	38	10,4211	3,51546
	Motivação	38	39,2368	10,88623
	Valid N (listwise)	38		
<b>Ensino Secundário Concluído</b>	<b>Dimensão Intrínseca</b>	<b>82</b>	<b>9,9756</b>	<b>2,99372</b>
	Dimensão Identidade	82	10,4146	2,76196
	Dimensão Introejecção	82	11,3415	2,72265
	Dimensão Exteriorização	82	10,7561	2,32305
	Motivação	82	42,4878	8,24358
	Valid N (listwise)	82		
<b>Ensino Pré-universitário Concluído</b>	<b>Dimensão Intrínseca</b>	<b>181</b>	<b>10,7845</b>	<b>3,12392</b>
	Dimensão Identidade	181	11,3204	2,79028
	Dimensão Introejecção	181	12,1050	2,50223
	Dimensão Exteriorização	181	11,2541	2,21398
	Motivação	181	45,4641	8,26674
	Valid N (listwise)	181		
<b>Bacharelato Concluído</b>	<b>Dimensão Intrínseca</b>	<b>8</b>	<b>10,3750</b>	<b>3,96187</b>
	Dimensão Identidade	8	10,2500	3,65474
	Dimensão Introejecção	8	11,5000	1,60357
	Dimensão Exteriorização	8	11,0000	1,77281
	Motivação	8	43,1250	8,20170
	Valid N (listwise)	8		
<b>Licenciatura Concluída</b>	<b>Dimensão Intrínseca</b>	<b>55</b>	<b>10,9091</b>	<b>2,80392</b>
	Dimensão Identidade	55	10,8182	2,67423
	Dimensão Introejecção	55	11,4727	2,81435
	Dimensão Exteriorização	55	10,9455	2,28050
	Motivação	55	44,1455	8,35867
	Valid N (listwise)	55		
<b>Mestrado Concluído</b>	<b>Dimensão Intrínseca</b>	<b>17</b>	<b>11,3529</b>	<b>2,31682</b>
	Dimensão Identidade	17	11,5294	1,90780
	Dimensão Introejecção	17	12,1176	2,34207
	Dimensão Exteriorização	17	11,1176	1,86689
	Motivação	17	46,1176	6,63214
	Valid N (listwise)	17		

Apêndice D

---

Dimensões Motivacionais e Motivação no trabalho por Patente/Posto

Patente/classe		N	Mean	Std. Deviation
Guarda	Dimensão Intrínseca	142	9,4507	2,97407
	Dimensão Identidade	142	10,3169	2,86918
	Dimensão Introejecção	142	11,3028	2,92456
	Dimensão Exteriorização	142	10,6056	2,65233
	Motivação	142	41,6761	9,04876
	Valid N (listwise)	142		
Oficiais Gerais	Dimensão Intrínseca	1	12,0000	.
	Dimensão Identidade	1	15,0000	.
	Dimensão Introejecção	1	15,0000	.
	Dimensão Exteriorização	1	15,0000	.
	Motivação	1	57,0000	.
	Valid N (listwise)	1		
Oficiais Subalternos	Dimensão Intrínseca	61	11,3607	2,81681
	Dimensão Identidade	61	12,1639	2,51118
	Dimensão Introejecção	61	12,1967	2,48207
	Dimensão Exteriorização	61	11,3279	2,12698
	Motivação	61	47,0492	7,32672
	Valid N (listwise)	61		
Oficiais Superiores	Dimensão Intrínseca	26	10,8462	3,46055
	Dimensão Identidade	26	11,3077	2,66487
	Dimensão Introejecção	26	11,2692	3,58394
	Dimensão Exteriorização	26	11,4615	2,58040
	Motivação	26	44,8846	11,16898
	Valid N (listwise)	26		
Sargentos	Dimensão Intrínseca	152	10,8684	3,02021
	Dimensão Identidade	152	10,8553	2,70982
	Dimensão Introejecção	152	11,7566	2,57084
	Dimensão Exteriorização	152	11,1184	2,16515
	Motivação	152	44,5987	7,88683
	Valid N (listwise)	152		

Apêndice E

---

Questões relativas a dimensão intrínseca (1, 2 e 3)

<b>1 [Porque gosto muito do trabalho]</b>		
	Frequency	Percent
<b>Concordo em grande parte</b>	53	13,87
<b>Concordo em parte</b>	87	22,77
<b>Concordo totalmente</b>	43	11,26
<b>Discordo em grande parte</b>	60	15,71
<b>Discordo em parte</b>	65	17,02
<b>Discordo totalmente</b>	63	16,49
<b>Não discordo nem concordo</b>	11	2,88
<b>Total</b>	382	100

<b>2 [Porque divirto-me ao cumprir as funções]</b>		
	Frequency	Percent
<b>Concordo em grande parte</b>	63	16,49
<b>Concordo em parte</b>	113	29,58
<b>Concordo totalmente</b>	38	9,95
<b>Discordo em grande parte</b>	68	17,80
<b>Discordo em parte</b>	69	18,06
<b>Discordo totalmente</b>	11	2,88
<b>Não discordo nem concordo</b>	20	5,24
<b>Total</b>	382	100

<b>3 [Pelos momentos de prazer que o trabalho me traz]</b>		
	Frequency	Percent
<b>Concordo em grande parte</b>	66	17,28
<b>Concordo em parte</b>	106	27,75
<b>Concordo totalmente</b>	33	8,64
<b>Discordo em grande parte</b>	45	11,78
<b>Discordo em parte</b>	87	22,77
<b>Discordo totalmente</b>	17	4,45
<b>Não discordo nem concordo</b>	28	7,33
<b>Total</b>	382	100



Apêndice F

---

Questões Relativas a Dimensão Identidade (4, 5 e 6)

**4 [Eu escolho este trabalho porque me permite alcançar os meus objectivos de vida]**

	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	77	20,16
Concordo em parte	120	31,41
Concordo totalmente	29	7,59
Discordo em grande parte	49	12,83
Discordo em parte	65	17,02
Discordo totalmente	9	2,36
Não discordo nem concordo	33	8,64
Total	382	100,00

**5 [Porque o meu trabalho preenche os meus planos de carreira]**

	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	57	14,92
Concordo em parte	119	31,15
Concordo totalmente	20	5,24
Discordo em grande parte	50	13,09
Discordo em parte	97	25,39
Discordo totalmente	16	4,19
Não discordo nem concordo	23	6,02
Total	382	100

**6 [Porque se adapta aos meus valores pessoais]**

	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	72	18,85
Concordo em parte	123	32,20
Concordo totalmente	32	8,38
Discordo em grande parte	41	10,73
Discordo em parte	85	22,25
Discordo totalmente	9	2,36
Não discordo nem concordo	20	5,24
Total	382	100,00

Apêndice G

---

Questões relativas a dimensão Introjeção (7, 8 e 9)

<b>7 [Porque tenho de ser o melhor, tenho que ser o primeiro]</b>		
	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	61	15,97
Concordo em parte	106	27,75
Concordo totalmente	35	9,16
Discordo em grande parte	53	13,87
Discordo em parte	66	17,28
Discordo totalmente	20	5,24
Não discordo nem concordo	41	10,73
Total	382	100

<b>8 [Porque o trabalho é a minha vida e não quero falhar]</b>		
	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	104	27,23
Concordo em parte	118	30,89
Concordo totalmente	57	14,92
Discordo em grande parte	30	7,85
Discordo em parte	44	11,52
Discordo totalmente	7	1,83
Não discordo nem concordo	22	5,76
Total	382	100

<b>9 [Porque a minha reputação depende disso]</b>		
	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	106	27,75
Concordo em parte	110	28,80
Concordo totalmente	64	16,75
Discordo em grande parte	31	8,12
Discordo em parte	39	10,21
Discordo totalmente	7	1,83
Não discordo nem concordo	25	6,54
Total	382	100

Apêndice H

---

Questões relativas a dimensão Exteriorização (10, 11 e 12)

**10 [Porque o trabalho me permite um determinado padrão de qualidade de vida]**

	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	110	28,80
Concordo em parte	115	30,10
Concordo totalmente	54	14,14
Discordo em grande parte	18	4,71
Discordo em parte	51	13,35
Discordo totalmente	9	2,36
Não discordo nem concordo	25	6,54
Total	382	100

**11 [Porque me permite ganhar muito dinheiro]**

	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	32	8,38
Concordo em parte	66	17,28
Concordo totalmente	7	1,83
Discordo em grande parte	97	25,39
Discordo em parte	104	27,23
Discordo totalmente	45	11,78
Não discordo nem concordo	31	8,12
Total	382	100

**12 [Trabalho porque é a minha fonte de rendimentos]**

	Frequency	Percent
Concordo em grande parte	89	23,30
Concordo em parte	126	32,98
Concordo totalmente	67	17,54
Discordo em grande parte	24	6,28
Discordo em parte	49	12,83
Discordo totalmente	8	2,09
Não discordo nem concordo	19	4,97
Total	382	100

Apêndice I

---

Distribuição dos inquiridos por Departamento/serviço

	Frequência	
	N	%
C. Maputo	46	12,04
Cabo Delgado	1	0,26
Casa Militar	1	0,26
CGPRM	9	2,36
DEIPLA	1	0,26
DPF-CGPRM	12	3,14
Gaza	64	16,75
Inhambane	24	6,28
Manica	8	2,09
Maputo	15	3,93
Nampula	18	4,71
Niassa	20	5,24
PTC	4	1,05
R. Públicas	1	0,26
RPOSP	5	1,31
Sofala	46	12,04
Tete	43	11,26
UTIP	1	0,26
Zambézia	63	16,49
Total	382	100





---

## ANEXOS

## **ANEXOS**

**Anexo 1:** Modelo de Carreira Policial

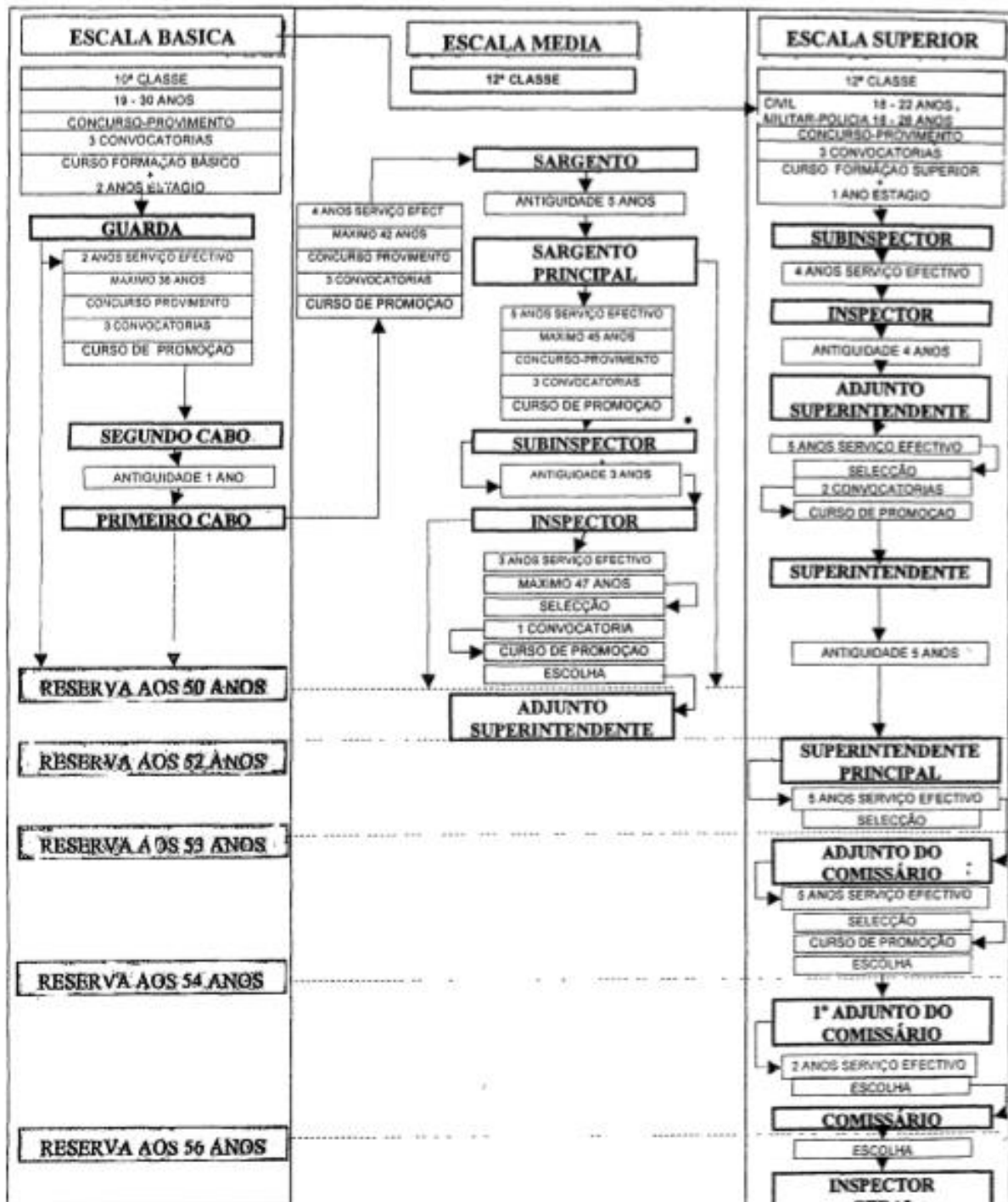
**Anexo 2:** Patentes/Postos da PRM

**Anexo 3:** Proposta do Horário para áreas Operacionais

Anexo 1

---

Modelo de Carreira Policial

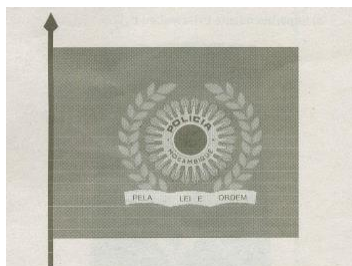
**MODELO DE CARREIRA POLICIAL**

Anexo 2

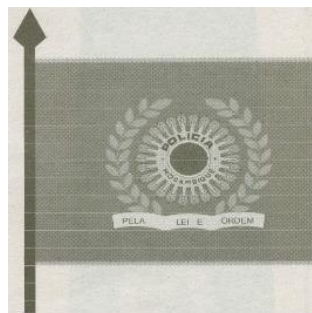
---

Patentes/Postos da PRM

Brazão da PRM



Flâmula da PRM



Inspetor Geral da Polícia



Comissário da Polícia



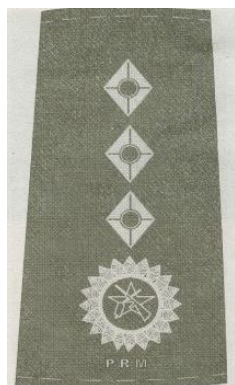
Primeiro Adjunto do Comissário da Polícia



Adjunto do comissário da Polícia



Superintendente Principal da Polícia



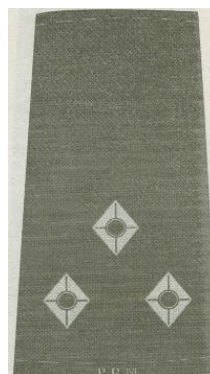
Superintendente de Polícia



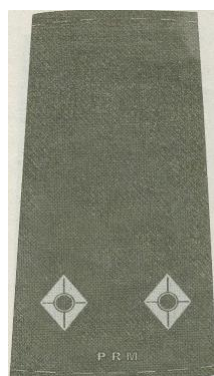
Adjunto de Superintendente da Polícia



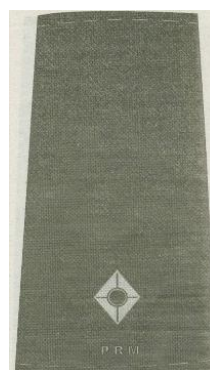
Inspector Principal de Polícia



Inspector da Polícia



Subinspector da Polícia



Sargento Principal da Polícia



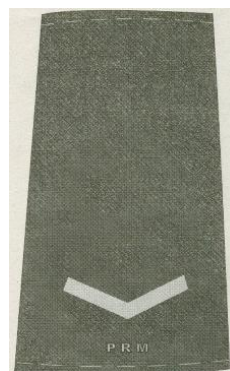
Sargento da Polícia



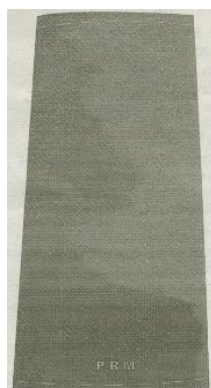
Primeiro Cabo da Polícia



Segundo Cabo de Polícia



Guarda da Polícia





Anexo 3

---

Proposta do horário para as áreas operativas

## HORÁRIO PROPOSTA

Grupo/SERVIÇO	Hora/data/entrada	Hora/data/saída	Folga
ALFA	01JAN-07:00	01JAN-19:00	
BRAVO	01JAN-19:00	02JAN-07:00	GAMA
ALFA	02JAN-07:00	02JAN-19:00	
BRAVO	02JAN-19:00	03JAN-07:00	GAMA
GAMA	03JAN-07:00	03JAN-19:00	
ALFA	03JAN-19:00	04JAN-07:00	BRAVO
GAMA	04JAN-07:00	04JAN-19:00	
ALFA	04JAN-19:00	05JAN-07:00	BRAVO
BRAVO	05JAN-07:00	05JAN-19:00	
GAMA	05JAN-19:00	06JAN-07:00	ALFA
BRAVO	06JAN-07:00	06JAN-19:00	
GAMA	06JAN-19:00	07JAN-07:00	ALFA
ALFA	07JAN-07:00	07JAN-19:00	
BRAVO	07JAN-19:00	08JAN-07:00	GAMA
ALFA	08JAN-07:00	08JAN-19:00	
BRAVO	08JAN-19:00	09JAN-07:00	GAMA
GAMA	09JAN-07:00	09JAN-19:00	
ALFA	09JAN-19:00	10JAN-07:00	BRAVO
GAMA	10JAN-07:00	10JAN-19:00	
ALFA	10JAN-19:00	11JAN-07:00	BRAVO
BRAVO	11JAN-07:00	11JAN-09:00	
GAMA	11JAN-09:00	12JAN-07:00	ALFA
BRAVO	12JAN-07:00	12JAN-19:00	
GAMA	12JAN-19:00	13JAN-07:00	ALFA
ALFA	13JAN-07:00	13JAN-19:00	
BRAVO	13JAN-19:00	14JAN-07:00	GAMA
ALFA	14JAN-07:00	14JAN-19:00	
BRAVO	14JAN-19:00	15JAN-07:00	GAMA
GAMA	15JAN-07:00	15JAN-19:00	

<b>ALFA</b>	15JAN-19:00	16JAN-07:00	<b>BRAVO</b>
<b>GAMA</b>	16JAN-07:00	16JAN-19:00	
<b>ALFA</b>	16JAN-19:00	17JAN-07:00	<b>BRAVO</b>
<b>BRAVO</b>	17JAN-07:00	17JAN-19:00	
<b>GAMA</b>	17JAN-19:00	18JAN-07:00	<b>ALFA</b>
<b>BRAVO</b>	18JAN-07:00	18JAN-19:00	
<b>GAMA</b>	18JAN-19:00	19JAN-07:00	<b>ALFA</b>
<b>ALFA</b>	19JAN-07:00	19JAN-19:00	
<b>BRAVO</b>	19JAN-19:00	20JAN-07:00	<b>GAMA</b>
<b>ALFA</b>	20JAN-07:00	20JAN-19:00	
<b>BRAVO</b>	20JAN-19:00	21JAN-07:00	<b>GAMA</b>
<b>GAMA</b>	21JAN-07:00	21JAN-19:00	
<b>ALFA</b>	21JAN-19:00	22JAN-07:00	<b>BRAVO</b>
<b>GAMA</b>	22JAN-07:00	22JAN-19:00	
<b>ALFA</b>	22JAN-19:00	23JAN-07:00	<b>BRAVO</b>
<b>BRAVO</b>	23JAN-07:00	23JAN-19:00	
<b>GAMA</b>	23JAN-19:00	24JAN-07:00	<b>ALFA</b>